

# الاتصال الإداري

وإدارة المعرفة  
بالمكتبات ومرافق المعلومات



تأليف

السعيد مبروك إبراهيم

مدير عام المكتبات - جامعة كفر الشيخ





[illegible]

[illegible]



# الإتصال الإداري

وإدارة المعرفة  
بالمكتبات ومرافق المعلومات

تأليف

السعيد مبروك إبراهيم

مدير عام المكتبات - جامعة كفر الشيخ

الطبعة الأولى

2013م

الناشر

دار الوفاء لعنفا للطباعة والنشر

تليفاكس : 5404480 - الإسكندرية



## مقدمة:

إن المعرفة الحق هي التي تؤهل البشر لمواجهة عالم شديد التعقيد وسريع التغير، يتسم بالتنافسية في الأداء، كما أن وفرة المعلومات لا تعني بالضرورة توافر المعرفة، فالمعرفة بحكم طبيعتها متجددة، وتزيد تكنولوجيا المعلومات والاتصال من معدل تجددتها، وبالتالي من زيادة فرص تحقيق للنقلات النوعية التي تغير مسار التطور المعرفي ومناهج العمل في ظل مجتمع المعلومات والتوظيف المتنامي لتكنولوجيا المعلومات وتقنياتها.

وفي هذا السياق تبرز أهمية إرساء سياسة معلومات متكاملة، وطرح بدائل إستراتيجية لإقامة البنى التحتية، وتنمية الموارد البشرية، وموارد المعلومات والتوسع في إقامة مرافق المعلومات باعتبارها مراكز دعم ثقافي، وليست مجرد أماكن لتجميع الوثائق وتكديسها بشكل عشوائي وإعادة النظر في أدوارها لتتدرج في المحيط العالمي الجديد، المستند إلى الترابط والتفاعل والتشابك الرامي إلى تحقيق الجدوى والفعالية، هنا نشد الحاجة إلى تطوير مرافق المعلومات بكل أنواعها، باعتباره من مكونات البنية الداخلية للنظام المعلومات في أي بلد من البلدان .

حيث تقوم المكتبات ومرافق المعلومات بدور فاعل تجاه المجتمعات التي توجد بها، ولديها رسالة جليلة تحرص على إيصالها، وفي هذا العصر المتغير والثورة التقنية وتزايد واختلاف طلبات وتطلعات المستفيدين، كان لزاما للتفكير جديا في البحث عن أفضل طرق تحسين الأداء والتطوير المستمر. ولعل المكتبات ومرافق



المعلومات أولى من غيرها من المنظمات والمؤسسات الأخرى في الاستفادة من المعرفة لما يربطهم بها من أواصر حميمة منذ أقدم العصور والأزمنة، ولا يستطيع أحد أن ينكر أن المكتبات ومرافق المعلومات كانت تمارس وتطبق إدارة المعرفة أو أجزاء من عملياتها ولو أنها بطريقة غير مخططة أو مدروسة.

وتعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية و جودة العمل، وقد احتلت مكاناً مرموقاً وحيوياً في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية. وتكمن إدارة المعرفة حول محاولة إستخلاص ثم تخزين وتبادل المعرفة والفهم والخبرة المتراكمة بداخل المنظمة. ويمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها "كل عملية أو ممارسة من شأنها خلق أو اكتساب أو تحصيل أو تبادل أو استخدام المعرفة أينما كانت من أجل دعم التعليم والأداء في المنظمات" وهي عملية مستمرة لخلق المعرفة، ثم تفسيرها، وحفظها ونشرها، وإجراء عمليات تنقيح متواصلة لها.

ومن جانب آخر فإن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر مثل : أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق، كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة، وإلى جانب ذلك يجب أن تكون هناك القيادة التي تشجع على تبني إدارة المعرفة إذ يتعين أن تتوافر فيها القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن تكون قدوة لهم. كما أنه يجب



ان يكون هناك من العاملين من يتبنى إدارة المعرفة، حرصا على اكتساب الأساليب الإدارية وإتقانها.

إلا أننا ونحن نرى ما حققته ممارسات إدارة المعرفة وتجاربها الحية في العديد من المنظمات الربحية وغير الربحية، يجب أن لا نكتفي بالترويج لهذا الطالع الجديد وتعبئة الرفوف بأدبه المتزايد، دون التفكير في خوض التجربة بشيء من الحكمة والتأني والاستفادة من التجارب السابقة، لتلك المنظمات والعمل بها في المكتبات ومرافق المعلومات، فكيف لنا أن ندير مكتباتنا وفق أسلوب إدارة المعرفة؟ وكيف تتصاحب البيانات والمعلومات في اتجاهاتها المختلفة وبوسائلها المتعددة؟ هذا ما سنتناوله في هذا الكتاب.

المعيد مبروك

**Mabrouk40@Gmail.com**





الفصل الأول

امكتبات ومرافق المعلومات





المكتبات كلمة مكتبة مأخوذة من الكتاب الذي يشكل مصدر المعلومات الرئيسي بالمكتبات، رغم وجود منافس قوي له في العصر الحاضر يتمثل في المواد غير المطبوعة بأنواعها المختلفة، وتعرف المكتبة بأنها " مؤسسة علمية ثقافية تربية اجتماعية، تهدف إلى جمع مصادر المعلومات بأشكالها المختلفة، وتقوم على تنظيم هذه المصادر، وتقديمها لمجتمع المستخدمين منها بأيسر الطرق من خلال مجموعة من الخدمات المكتبية وذلك عن طريق عدد من العاملين المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات "

ونتخلص أهداف المكتبات بأنواعها المختلفة في وضع ما يتوافر من مصادر المعرفة والمعلومات المختلفة في متناول القراء والدراسيين والباحثين، من أجل استخدامها بفاعلية للأغراض المختلفة، ومن أجل تحقيق ذلك الهدف تقوم المكتبات بعدة وظائف أهمها :-

- جمع مصادر المعلومات بمختلف أشكالها وأنواعها ومجالات تخصصها لاقتنائها بالمكتبات وفق الموارد المتاحة ونوعية وتخصص جمهور المستخدمين من المكتبة .
- تنظيم تلك المصادر وفق طرق وأساليب وأنظمة وقواعد معتمدة من أجل تيسير الاستفادة منها.
- بث المعلومات إلى جمهور المستخدمين من المكتبة من خلال خدمات المعلومات المختلفة في الوقت المناسب وبأقل جهد ممكن .

## انواع المكتبات:

يمكن حصر انواع المكتبات وفق جمهور المستفيدين منها إلى،  
المكتبات العامة : وتسعى إلى توفير مواد المعرفة والثقافة العامة  
لأفراد المجتمع كافة . ومكتبات الأطفال : وهي التي تهدف إلى تقديم  
خدمات المكتبات إلى الأطفال وتعمل على توفير مصادر المعلومات  
المناسبة للأطفال وخلق الجو المناسب للمطالعة والتسلية والترفيه .  
والمكتبات المتخصصة : وتتبع المؤسسات والمنظمات والهيئات  
والجمعيات المتخصصة في موضوع أو مجال معين وتقدم خدماتها  
للمتخصصين الذين يعملون في هذه المؤسسات .

المكتبات الجامعية وتهدف إلى تقديم خدمات المعلومات  
للمجتمع الجامعي من طلاب ودارسين وباحثين . المكتبة المدرسية :  
وتهدف إلى تقديم خدمات المعلومات للمجتمع المدرسي من طلاب  
ومعلمين . المكتبة الوطنية : وتهدف إلى جمع التراث الفكري الوطني  
للدولة وحفظه وتنظيمه والإعلام عنه ونقله للأجيال القادمة . المكتبات  
الشخصية " الخاصة " : وهي مكتبات الأمر أو الأشخاص .

وفيما يلي عرض موجز لأنواع المكتبات وأهداف ووظائف  
كل نوع : -

### أولاً: المكتبة العامة:

لقد وجدت المكتبات العامة لتعكس النظرة الديمقراطية الحديثة  
إلى المواطن، باعتبار أن له الحق في تثقيف نفسه في جميع مراحل  
حياته، وبغض النظر عن الزمان والمكان، ولهذا تعتبر المكتبات

العامّة جامعة الشعوب، علي اعتبار ان المواطن الصالح هو الذي  
يتمكن من المشاركة الايجابية في تقدم مجتمعه إذا كان علي قدر من  
الثقافة والمعرفة .

وتعرف المكتبة العامة بأنها " هي المكتبة التي تعتبر أداة للتعليم  
الذاتي وهي تقدم خدماتها بالمجان لجميع فئات الشعب ولجميع  
الأعمار والجنسين رجالا ونساء ولجميع المستويات الثقافية و بها  
مصادر معلومات في مختلف المجالات الأدبية والعلمية والفنية.

#### أهدافها:

- 1- إتاحة جميع مصادر المعلومات المتوفرة بها بالمجان لجميع من  
يرغبون في الاطلاع على ما بها من مصادر دون أن يتعرضوا  
لموان أو السلطات سياسية أو دينية.
- 2- أن يود في ما تحتويه من مواد ما يتضمن احتياجات المجتمع  
الفعلية الحالية والمحتمل وجودها مستقبلا وهذا دون تدخل  
الرقابة في فرض مواد معينة أو حجب مواد عن يد القارئ.
- 3 - أن توفر المكتبة الإمكانيات والخدمات للبحث الحر والثقافة  
الذاتية وذلك لمساعدة للقارئ علي النوم الثقافي والمعرفي وذلك  
تبعاً لاهتماماته ورغباته وميوله.
- 4- أن توفر المكتبة خدمات حية ومتكاملة اجتماعيا من اجل نشر  
الأفكار والمعلومات.

- 5- المعاونة في تحقيق أهداف التعليم الرسمي المدرسي لأن المكتبة تعمل على توسيع أفق الطالب لفهمه للموضوعات الدراسية عن طريق تشجيع على العمل والبحث المستقل بالمكتبة.
- 6- تشجيع عادة القراءة وتدعيمها عند المواطنين عن طريق تقديم الخدمات والكتب التي تتبع جميع الأنواع.
- 7- تزويد القراء بالمعلومات اللازمة لهم في وظائفهم بالمجتمع وفي إدارة شئونهم العملية.

#### خدماتها:

- 1- تنظيم المواد للاستخدام بواسطة إعداد الفهارس وتصنيف الكتب وترتيبها على الرفوف وإتباع إجراءات استعادة الكتب بحيث تلازم هذه الإجراءات للجمهور العام المستخدم للمكتبة.
- 2- الاهتمام بعقد المحاضرات العامة والندوات وجماعات مناقشة الكتب والأفلام بالإضافة إلى عرض الأفلام والاستماع للموسيقى ... وتحقيق كل الأساليب التي من شأنها تحقيق اللقاء المباشر بين الكتاب و المعلومات والجمهور العام.
- 3- إعداد معارض الكتب في موضوعات معينة أو حسب مناسبات وطنية واجتماعية وغيرها وكذلك عرض الكتب الحديثة وإعدادها قوائم قراءة وتحديد ساعات للقصة.
- 4- خدمات المراجع والمعلومات وهذه خدمة تصمم حسب الحاجة الخاصة للأفراد وللإجابة على أسئلة محدد لهم وتوفر المكتبة



المراجع الرئيسية كالقواميس والموسوعات والكتب السنوية  
وكتب الحقائق والطالب والكشافات.

### مكتبات الأطفال :

- يمكن أن تكون مكتبة الأطفال قسما أو جناحا في المكتبة العامة، أو مكتبة مستقلة، وتهدف مكتبة الطفل إلى :-
- توفير مصادر للمعلومات المناسبة للأطفال، وخلق الجو المناسب للمطالعة والتسلية والترفيه والتثقيف للأطفال .
- تعريف الطفل بمكتبته وكيف يستخدم الكتاب أو مصدر المعلومات.
- تشجيع الأطفال على القراءة والتعلم .
- تطوير قدرات ومهارات الأطفال اللغوية والفنية والاجتماعية من خلال تقديم خدمات مكتبية تساهم في تحقيق هذا الهدف .

### ثانيا: المكتبة المدرسية .

#### تعريفها:

هي المكتبة الموجودة في جميع المراحل التعليمية المختلفة من رياض أطفال وابتدائي ومتوسط وثانوي.

وهي ترتبط ارتباطا عضويا بالرمح والمقررات والمنهاج الدراسية وأيضا توفر المواد المفيدة التي تساعد الطلاب على استعانة بها.

## أهدافها:

- 1- تشجيع الطلاب على القراءة الحرة.
- 2- توجيه الطلاب إلى أساليب القراءة السليمة.
- 3- تعليم الطلاب كيفية استخدام المكتبة والإفادة من محتوياتها.
- 4- توفير الكتب والمراجع والوسائل التعليمية التي نحتاج إليها المقررات المدرسية وأوجه النشاط التربوي في المدرسة والإسهام في إزالة الحواجز التقليدية منها.
- 5- تنمية الاتجاهات والقيم الاجتماعية التي يرتضيها مجتمع معين.

## خدماتها:

- 1- ربط خدمات المكتبة بالمنهج المدرسي حيث تتعاون المكتبة مع أعضاء هيئة التدريس في إيجاد الوسائل والطرق التي تستطيع المكتبة من خلالها أن تؤدي دورها الأساسي كشريك إيجابي في العملية التربوية وحين تربط المكتبة خدماتها بالمنهج عندئذ تصبح المكتبة كمختبر مفتوح للقراءة الحرة والاطلاع والبحث عن الحقائق والمعلومات.
- 2- تدريب الطلبة على المهارات المكتبية: تدرب المكتب الطلبة على كيفية استخدام مصادر المعلومات المختلفة والإحاطة بطبيعة الخدمات والنشاطات المختلفة التي تقدمها ومن تمكن الطالب من إتقان كيفية استخدام المكتبة المدرسية فإنه يستطيع أن يستخدم

المكتبات النوعية الأخرى ويستطيع أيضا الاعتماد على نفسه في الكشف عن المصادر التي يرعب في الاطلاع عليها.

3- الإرشاد للقارئ: والغاية منه هو جعل القراءة عند الطلبة عادة وذلك رغبة في ضمان متابعتهم القراءة بعد ترك المدرسة ووسائل المكتبة في هذا المجال كثيرة منها إعداد للقوائم الببلوجرافية فيها وتكوين جماعة أصدقاء المكتبة.

4- خدمة أهداف المناهج والمقررات الدراسية: حيث تتيح للتميذ فرصة تتعب موضوعات دراسية في أكثر من مصدر واحد مما يوسع مداركها ويكسبه القدرة على تحصيل المعلومات بنفسه فضلا عن تنمية قدرته على التحليل والمقارنة والربط.

### **ثالثا: المكتبة الأكاديمية (الجامعية)**

#### **تعريفها:**

هي المكتبة الملحقة بمعهد عال للتعليم وظيفته الأساسية البحث وتقديم المعرفة في عدد كبير من الموضوعات.

#### **أهدافها:**

1- اختيار المواد المكتبية المختلفة والحصول عليها بمختلف الوسائل وهذه المواد تشمل الكتب والدوريات والمخطوطات والميكروفيلم والأفلام والخرائط وغيرها من المواد.

2- تنظيم وفهرسة تلك المواد وإعداد التسجيلات الببلوجرافية التي تحدد أماكن تلك المواد.

3- تسجيل وترقيم تلك المواد لإثبات ملكيتها للجامعة ومكان وجودها ومصدر الشراء والاقتناء.

4- تجايد وصيانة تلك المواد لضمان استخدامها للأجيال القادمة.

5- إعاره المواد وإتاحة معظمها للقراء والمجمع الأكاديمي.

6- توفير أماكن للقراءة والدراسة الخاصة بالنسبة للباحثين وطلاب الدراسات العليا.

7- إبرساء قواعد للتعاون مع المكتبات والهيئات الأخرى التي تفتلي مجموعات علمية عامة يمكن أن يستفيد منها الباحثون.

#### خدماتها:

1- تعريف الطلاب بمصادر البحث وأساليبه وإمكاناته.

2- إحاطة الطالب بالبيبلوجرافيات المتوفرة في مجالات دراسته وتعليمه وكيفية استخدام المصادر والمراجع.

3- تقوم المكتبة بتعريف أعضاء هيئة التدريس بالمطبوعات الحديثة في مجالات دراستهم ومعاونتهم في التوصل للمعلومات والبيانات التي يحتاجونها.

4- تقوم المكتبة للجامعة بخدمات الترجمة والتصوير والطباعة والمشاركة في الخدمات البيبلوجرافية التعاونية.

#### رابعاً: المكتبة المتخصصة :

##### تعريفها:

هي المكتبة أو المركز للمعلومات الملحق بهيئة أو جمعية أو مؤسسة حكومية أو شركة صناعية. والتي تفتلي مجموعة من المواد



والمصادر المتخصصة في موضوع معين أو عدة موضوعات ذات علاقة، وتقوم بتقديم خدماتها للمكتبة المتقدمة والمتخصصة لأشخاص معينين يعملون في مؤسسة متخصصة .

وتتميز المكتبات المتخصصة بما يلي :-

- مجموعات محصورة في موضوع معين هو موضوع تخصص واهتمام المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة، وبمستوى متقدم من المعالجة العلمية والأكاديمية .
- المستفيدون من المكتبة من العاملين في المؤسسة ومن المتخصصين وهم غالبا علي درجة متقدمة من التعليم في مجال التخصص وعندهم محدود في الغالب .
- العمليات الفنية عادة ما تكون أكثر عمقا ودقة وتخصصا كما تنفرد بتقديم بعض الخدمات المتقدمة كالإحاطة الجارية والبحث الانتقائي.

أهدافها:

- 1- أن تحصل على المواد الإعلامية الأساسية التي يحتاجها ويستخدمها رواد المكتبة بصفة مستمرة.
- 2- تنظيم هذه المطبوعات بشكل يسهل استخدامها من قبل الباحثين.

خدماتها:

- 1- تنمية مجموعات المكتبة باختيار الكتب والدوريات المتخصصة..
- 2- عمل الكشافات البيبلوجرافية لمصادر المعلومات في المكتبة.

- 3- القيام بالخدمات المرجعية السريعة للإجابة عن الاستفسارات.
- 4- توفير خدمة البث الانتقائي للقراء.
- 5- تشجيع استخدام المكتبة عن طريق إقامة المعارض.
- 6- تطوير برامج استرجاع المعلومات عن طريق استخدام الحاسبات الالكترونية.

#### خدمات المكتبات المتخصصة :

بالنسبة لخدمات المكتبات المتخصصة، فهي تقدم جميع الخدمات التي تقدمها المكتبات الاخرى وتتفرد ببعض الخدمات وتشمل خدماتها :-

- خدمات الاعارة الداخلية والخارجية لجميع المواد المكتبية التي تفتتها .
- الخدمات المرجعية المتخصصة سواء بشكل مباشر او كتابي او عبر التلفون او البريد الالكتروني .
- الخدمات البيبلوجرافية المختلفة والمتخصصة سواء من خلال اعداد قوائم الكتب او للكشافات او المستخلصات .
- الخدمات الإرشادية للباحثين وتدريبهم على كيفية استخدام المكتبة ومصادرنا .
- خدمات التصوير للوثائق بمختلف أشكالها .

- خدمة الترجمة لبعض المواد والتي تخدم قطاعات العاملين بالمؤسسة .
  - خدمات الإحاطة الجارية والبت الانتقائي .
  - خدمات نظم وشبكات المعلومات مثل تصفح الانترنت، والتوجيه إلى المواقع التي تفيد المتخصصين بالمؤسسة وتخدم تخصصاتهم.
- وتتماز المكتبة المتخصصة بأنها تقدم خدماتها بمستوي متقدم من العمق والدقة والسرعة، ولهذا فقد قامت قبل غيرها من المكتبات بإدخال النظم الآلية في عملياتها وخدماتها، في سبيل تقديم خدمة جيدة تعود على المؤسسة بالنفع وتفيد في دعم البحث والتقدم العلمي لمستوي المؤسسة ومرتعة الانجاز بها .

#### **خامسا: المكتبة الوطنية :**

##### **تعريفها:**

تعتبر المكتبة الرئيسية في الدولة ومقر الإيداع القانوني وتقوم بصيانة وحفظ التراث الثقافي القومي. والمكتبة الوطنية دور بارز، حيث تعتبر المكتبة المركزية للدولة والمركز الثقافي المعلوماتي الذي يعكس تراث الأمة وتطورها العلمي والأدبي والثقافي .

وتوجد مكتبة وطنية واحدة عادة في عاصمة الدولة.

##### **أهدافها:**

- 1- صيانة وحفظ التراث الثقافي القومي.
- 2- إعطاء حق النشر للمؤلف (الإيداع القانوني) .

## **خدماتها:**

- 1- تشجيع وإنماء الثقافة المتعلقة بالدولة.
- 2- عمل البيلوجرافيا الوطنية وإصدار الفهرس الموحد.
- 3- التعاون بين المكتبة الوطنية والجهات العلمية الأخرى داخل الدولة.
- 4- اقتناء المجموعات المرجعية.
- 5- تقنين الأساليب الفنية المستخدمة بمكتبات الدولة.

## **وظائف المكتبة الوطنية :-**

- أن تكون مقرا أو مركزا للإبداع القانوني وإن تكون مركزا لجمع الإنتاج الفكري الوطني، وإن تقوم بجمع الإنتاج الفكري الأجنبي الذي يتناول موضوعات عن الوطن أو كتب بواسطة أبناء البلد ونشر في الخارج .
- جمع ونشر البيلوجرافيات الوطنية وتطوير بنوك المعلومات .

## **مهام مراكز المعلومات**

### **تعريفها:**

تهتم مراكز المعلومات بتجميع وتنظيم وتفسير واختزان واسترجاع ونقل المعلومات والإفادة منها باستخدام الأجهزة الحديثة في ذلك.



## أهدافها وخدماتها:

- 1- تجميع كل ما هو معروف عن مجال موضوعي محدد وتحليل وتقييم تلك المعلومات. .
- 2- إجراء العديد من الأبحاث على ضوء أهداف المؤسسة التابع لها ذلك المركز.
- 3- عمل الكشافات والمستخلصات والبيبلوجرافيت لتسهيل الوصول إلى المعلومات والبيانات المطلوبة من قبل الباحثين.
- 4- العمل على إنشاء فهرس موحد يخدم جميع المكتبات.
- 5- تيسير وتنظيم مصادر المعلومات في جميع الموضوعات العامة.
- 6- التعاون مع مراكز الأبحاث محليا ودوليا.

## مفهوم المعلومات :

كلمة "معلومات" في اللغة مشتقة من مادة (ع ل م) وتحتور معالي مشتقات هذه المادة في نطاق العقل ووظائفه، وما يتصل بالعلم أي أدراك طبيعة الأمور، والمعرفة أي القدرة على التمييز، والتعلم والتعلم والدراية والإحاطة واليقين والوعي والأعلام، وفي ضوء ذلك يمكننا القول بأن المعلومات حالة ذهنية، ومن ثم فإنها المورد الذي بدونها لا يمكن للإنسان استثمار أي مورد آخر .

وعليه فإن المفهوم الاصطلاحي لكلمة معلومات وبما يتوافق مع عصر المعلومات الذي نعيشه اليوم ينص على أن المعلومات سلعة يتم في العادة إنتاجها أو تعبئتها بأشكال متفق عليها وبالتالي

يمكن الاستفادة منها تحت ظروف معينة في التعليم والأعلام والتسلية أو لتوفير محفز مفيد وغني لاتخاذ قرارات في مجالات عمل معينة .

والمعلومات تأتي من الخبرة، أو الملاحظة أو البحث أو التفاعل أو القراءة ... الخ، ويستلزم وجود المعلومات توفر وعاء يحويها وهو ما يطلق عليه بالوثيقة أو بمصدر المعلومات بأشكالها وأحجامها المختلفة.

### خصائص المعلومات وميزاتها:

تتميز المعلومات بعدة خصائص أساسية نلخصها فيما يلي :

- 1- إمكانية التشكيل وإعادة الصياغة .
- 2- قابلية نقلها عبر مسارات محددة أو بثها لمن يرغب في استقبالها .
- 3- قابلية الاندماج العالية للعناصر المعلوماتية، فيمكن بسهولة تامة ضم عدة قوائم في قائمة أو تكوين نص جديد من فقرات يتم استخلاصها من نصوص سابقة .
- 4- الوفرة حيث تتميز المعلومات بالتضخم أو ما يسمى بثورة المعلومات .
- 5- لا تتأثر موارد المعلومات بالاستهلاك بل على العكس فهي عادة ما تنمو مع زيادة استهلاكها لهذا السبب فهناك ارتباط وثيق بين معدل استهلاك المجتمعات للمعلومات وقدرتها على توليد المعارف الجديدة

6- سهولة النسخ، حيث يستطيع مستقبل المعلومة نسخ ما يتلقاه من معلومات بوسائل يسيرة للغاية ويشكل ذلك عقبة كبيرة أمام تشريعات الملكية الخاصة للمعلومات.

8- يشوب معظم المعلومات درجة من عدم اليقين، إذ لا يمكن الحكم إلا على قدر ضئيل منها بأنه قاطع بصفة نهائية.

#### أهمية المعلومات:

لا جدال في أهمية المعلومات وقيمتها في حياتنا الحاضرة وهي أساس أي قرار يتخذه كل مسئول في موقعه، وبقدر توفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب للشخص المسئول بقدر دقة القرار وصحته.

إن للمعلومات دورها الذي لا يمكن إنكاره في كل نواحي النشاط فهي أساسية للبحث العلمي وهي التي تشكل الخلفية للملائمة لاتخاذ القرارات الجيدة وهي عنصر لا غنى عنه في الحياة اليومية لأي فرد وهي بالإضافة إلى هذا كله موردا ضروريا للصناعة والتنمية والشؤون الاقتصادية والإدارية والعسكرية والسياسية ... الخ. ولذلك يصدق القول : من يملك المعلومات يستطيع أن يكون الأقوى.

أن الحاجة للمعلومات كبيرة في كل أوجه النشاط في كل المجالات . أن الناس يطلبون المعلومات المناسبة والدقيقة والموثوق فيها والحديثة والمتاحة بسرعة، فالطبيب يحتاج إلى معلومات جديدة وحديثة تساعد في التأكد من أنه يعالج مرضاه بطريقة أكثر فاعلية من الطرق القديمة . كما أن المحامي يحتاج للمعلومات التي تعرفه

بآخر القوانين والأحكام المتخذة في الحالات الشبيهة بالقضايا التي يكلف بها ويحتاج المهندس للمعلومات الحديثة حتى لا يضيع وقته وجهده وماله في اختراع أشياء اخترعت من قبل، كما يحتاج رجل الأعمال ومديرو المشروعات للمعلومات الجديدة حتى يتأكدوا بأن شركائهم ومشروعاتهم تدار بأسلوب رشيد يساعد في تحقيق الأهداف. بل أن المزارع يحتاج أيضا للمعلومات التي تساعد في التأكد من أن أرضه المزروعة حصلت على أعلى محصول وتوجد الآن في الشركات الصناعية الكبرى نظم معلومات إدارية متكاملة تهدف إلى تزويد المديرين على كافة المستويات بالمعلومات الحديثة اللازمة للقرارات المهمة.

ولمست المعلومات مفيدة في خدمة الإنتاج والاقتصاد الوطني فحسب وإنما مفيدة كذلك في الشؤون الاجتماعية والعسكرية والسياسية. فأن المؤسسات والهيئات العاملة في مجال السياسة والأمن تحتاج إلى معلومات دقيقة وحديثة عن الدول الصديقة والأعداء، فالمعلومات عن الصديق تكفل القدرة على التعرف إلى أي حد يمكن الاعتماد عليه أما المعلومات عن العدو فإنها تكفل القدرة على وضع الاستراتيجيات المقابلة للرد على خطته.

وحدث عملية جمع المعلومات الدقيقة المرحلة الأساسية التي تسبق أي تحرك سياسي أو اقتصادي . وقد أصبحت المعلومات صناعة مثل الصناعات الأخرى، ويشير علماء للمعلومات إلى أن (صناعة المعلومات) هي من أسرع الصناعات نموا في الولايات المتحدة الأمريكية..

كما أن للمعلومات دور كبير في المجتمع ما بعد الصناعي، ففي المجتمع ما قبل الصناعي - المجتمع الزراعي - كان الاعتماد على المواد الأولية والطاقة الطبيعية مثل الريح والماء والحيوانات والجهد البشري، أما في المجتمع الصناعي فأصبح الاعتماد على الطاقة المولدة مثل للكهرباء والغاز والفحم والطاقة النووية، أما المجتمع ما بعد الصناعي فسيتمتع في تطوره بصفة أساسية على المعلومات وشبكات الحواسيب ونقل البيانات.

وهكذا تساعدنا المعلومات على نقل خبراتنا للأخرين وعلى حل المشكلات التي تواجهنا وعلى الاستفادة من المعرفة المتاحة بالفعل وعلى تحسين الأنشطة التي نقوم بها وعلى اتخاذ القرارات بطريقة أفضل في كل القطاعات وعلى كل مستويات المسؤولية. وتأسيسا على ما تقدم يمكننا الإشارة هنا إلى أن النظر إلى المعلومات يختلف مع اختلاف منظور من يتعامل معها فهي بالنسبة إلى:

- السياسي : مصدر القوة وأداة السلطة.
- المدير: أداة لدعم اتخاذ القرار.
- العالم: وسيلة حل للمشاكل ومادة لتوليد المعارف الجديدة
- الإعلامي: مضمون للرسالة الإعلامية.
- اللغوي: رموز تشير إلى دلالات أو رموز أخرى.

## **عصر المعلومات:**

أن العصر الحاضر الذي نعيشه اليوم يتسم بأنه (عصر المعلومات) وهو ما يلي (العصر الصناعي) الذي ميز تطور المجتمع في النصف الأول من هذا القرن وخاصة في الدول المتقدمة . وهذه المرحلة المتطورة للتغيير الاجتماعي تتصف بتغيير في الأساليب والأنماط المؤثرة على النمو الاقتصادي . فالمجتمع في الحقبة التي تلي المرحلة الصناعية يتصف بأن النمو الاقتصادي فيه يعتمد على التوسع في اقتصاد الخدمات المبنية أساساً على نظم المعلومات بتكنولوجياتها المتقدمة.

## **سمات عصر المعلومات:**

يتسم عصر المعلومات بالعديد من الصفات لعل أبرزها ما يلي :

### **1- انفجار المعلومات:**

المعلومات المنتجة في الحقبة المعاصرة تعد أكثر أهمية مما أنتج في كل تاريخ البشرية .. كما أن المعلومات تتزايد بمعدلات كبيرة نتيجة للتطورات الحديثة التي يشهدها العالم وبزوغ التخصصات الجديدة وتداخل المعارف البشرية ونمو القوى المنتجة والمستهلكة والمستفيدة من المعلومات . كما أن رصيد المعلومات لا يتناقص بل أن المعلومات تتراكم معا مكونة ظاهرة انفجارها التي توضح معالم الحقبة المعاصرة . كما أن تراكمها أصبح مهما في حد ذاته مثل تراكم رأس المال .

## 2- زيادة أهمية المعلومات مدخلا في للنظم وموردا أساسا:

لا يوجد أي نشاط يواجه الإنسان بدون مدخل معلومات بل أنها حلت محل الأرض والعمالة ورأس المال والمورد الخام والطاقة أصبحت تتخلل في كل الأنشطة والصناعات . كما تمثل المادة الخام لقطاعات كبيرة من قطاعات المجتمع المعاصر مكونة ما يمكن أن تطلق عليه (صناعة المعلومات) أو صناعة المعرفة، فما هو متوافر من إمكانيات أو أشياء يمكن أن يصبح أكثر فائدة وأهمية عن طريق إضافة المعلومات إليه فالصحراء القاحلة تصبح أرضا منتجة نتيجة إضافة المعلومات .

كما أن العمالة غير الفنية عند تعليمها وامتلاكها المعلومات المناسبة تصبح عمالة ماهرة ومنتجة إلى حد كبير نتيجة لكل ذلك أصبح ينظر للمعلومات على أنها مورد أساس يمكن أن يباع ويشتري كما في قواعد البيانات الإلكترونية أو التقارير . وهذا يمكن القول أن للمعلومات أهمية وقيمة كبيرة حيث أنه يمكن استثمارها فهي ثروة في حد ذاتها.

## 3- تطور تكنولوجيا المعلومات في المكتبات :

تشير كلمة "تكنولوجيا" بصفة عامة إلى الوسائل والأجهزة التي يستخدمها الإنسان في توجيه شئون الحياة . أما " تكنولوجيا المعلومات " : Information Technology فهي البحث عن أفضل الوسائل لتسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها وجعلها متاحة لطالبيها بسرعة وفاعلية.



وتكنولوجيا المعلومات تقدم حلولاً وتغير طبيعة الجهد البشري وتجعله أكثر تركيزاً وديناميكية، وتترك لنظم المعلومات مهمة بناء بنوك المعلومات، لبنني قراراتنا وتوجهاتنا بناء على دراسات وإحصائيات متجددة، تدرس ظواهر الواقع وتوجهاته باستمرار لتطرح فلسفة جديدة في العمل لإرضاء للزبون وملاحقة طلبية احتياجاته بناء على البعد المعلوماتي الذي غير طبيعة المهن والأفكار والخدمات، والذي يتطلب ثورة في مفاهيم المجتمع لإدراك أن طبيب اليوم والمهندس والتاجر والمصمم، وكل المهن اختلفت مفاهيمها وتوجهاتها في إطار أكثر تفصيلاً وجمالية وديناميكية، وأن المجتمع المعلوماتي سيكون مجتمعاً معرفياً متقارباً متفاعلاً، يحتاج إلى أناس أكثر ديناميكية واستقراء وتحليلاً، يستطيعون تعديل أفكارهم ومواقفهم وعاداتهم وفق للمتغيرات المتسارعة، ويستطيعون استيعاب ذلك البعد الحضاري المعلوماتي الذي يغير العالم اليوم، فالحاسب الآلي الذي هدد بإلغاء المهن والوظائف من خلال الأتمتة والذي حاول الباحثون جاهدين من خلال نظم الذكاء الاصطناعي بناء قواعد المعرفة والوصول إلى الحواسيب الأكثر ذكاء التي تحاكي التفكير البشري وتصنع نظاماً تغني عن الطبيب والمهندس ومؤلف المقالات وغيرها، وصلوا إلى نتيجة عكسية؛ هي أن الحواسيب ونظم الذكاء الصناعي لا تستطيع مرحلياً إلا أن تكون نظاماً داعمة للقرار الطبي أو الإداري أو غيره، وغير مهيأة للاستقلال بذاتها عن الإنسان ونكائه وتقييمه.

أود أن أطرح في النهاية مجموعة من التساؤلات التي تتعلق بتطوير ثقافة المهن والأعمال الجديدة في عصر الاقتصاد المعرفي:

— كيف يوصف المهنة الجديدة وكيف تطور المهنة القائمة ويحدد في أسلوب ممارستها؟

— كيف، نقدم الرعاية لشبابنا في التحول إلى أعمال مناسبة مهاراتهم، ونتناسب مع الحاجات الحضارية في الخدمات؟

— كيف ننشئ مقاييس وطنية للمهن والوظائف ونعزز تسويقها اجتماعياً والتعريف بخبراتها باستمرار؟

— هل ننتظر التطور الطبيعي للمهن التقليدية أم نقدم جهداً مجتمعياً ومؤسساتياً لتطوير الأعمال والخبرات؟ أم نسعى إلى تحقيق ما نصبوا إليه بالاستكاد مايلي :-

— تطوير برامج إعلامية في مجال ثقافة الأعمال الجديدة •

— تسويق المهن والأعمال الجديدة منظومة التدريب والتأهيل لخدمتها لحل مشكلة البطالة .

— قيام منظمة وطنية وظيفتها تحديد الاشتراطات المهنية، لممارسة أي عمل أو مهنة ووضع مقاييس لتطوير المهن والوظائف.

— التوجه إلى ترابط مؤسسي بين الإعلام والثقافة من أجل الترويج لأفكار مؤسسية وترويج نماذج أعمال جديدة في المجتمع .

— تطوير منظومة التعليم والتربية باتجاه التشعيب والتنويع والمرونة لنقل علوم ومعارف مهن واختصاصات جديدة.

— دعم القوانين التي تساهم في الأعمال الجماعية والمؤسساتية، وتقديم تسهيلات متنوعة لها بدل تقديم التسهيلات للأعمال الفردية

— دعم صناعة الاستشارات وتوفير بيئة قانونية وتشريعية ملائمة ودعم مصداقية وفعالية هذه الصناعة.

— محاولة إصدار قوانين جديدة لتنظيم المهن وعلاقتها مع بعضها، بحيث تساهم هذه الإجراءات القانونية في تنمية ثقافة المهنة وتطويرها، بدلاً من العودة إلى معلم المهنة .

وإذا لم تمتلك المجتمعات مؤسسات قادرة على توصيف وتنظيم للمهن وتطوير خبراتها وعلومها من خلال ربطها بمنظومة تعليم تقدم الخبرات والعلوم اللازمة لهذه المهن في الوقت المناسب، وتحقق التنوع والتشعب المناسب في أنواع التعليم، تربط منظومة التعليم بمنظومة العمل في خبراتها وأنماطها، فلن تستطيع هذه الدول التعامل مع تحديات التغيير والتطوير المستمر بشكل فاعل وبانسيابية عالية .

فنحن اليوم بحاجة إلى حوار علمي وطني حول استراتيجيات العمل ومستقبل ثقافة العمل لدينا وكيف سنواجه تحديات منظومة العمل بفعالية، وعلينا أن ندرك أن كثرة الأفكار المستوردة والمتعارضة مع أفكار متخلفة متناثرة في المجتمع عامل سلبي في التطوير، ما لم ندرك ماذا نريد وكيف نثبت الفكر والأساليب التي نريدها في العمل كاستراتيجيات تحمينا وننقق مع تحديات العصر وأدواته، مع عدم التبحر في الخصوصية بشكل يلغي اتصالنا مع العالم، وأن نبعد عن التنظير والتخطيط غير القابل للتنفيذ الناتج عن طروحات غير واقعية ولا تنطلق من خصوصية المرحلة وسرعة

تفاعلها والتأثير الثقافي العالمي الذي يقدم معاندات جديدة للعمى  
والثقافة والإعلام.

نحن أخرج ما نكون اليوم إلى العقلية الثقافية والعلمية  
الإبداعية القادرة على تحريك طاقات الناس والمجتمع، والقادرة على  
التأثير والتغيير ووضع الحلول التي تحرق المرائح وتعزز التوعية  
الاجتماعية وإدراك تحديات العصر المعلوماتية والمعرفية، وإدراك  
بنى التخلف الفكري والاجتماعي التي تقف عائقاً في وجه التطوير  
والتحديث، وإرساء الطرق التي تطلق طاقات الشباب وتخطب  
خصوصيتهم وإدراكاتهم للمعرفة الناتجة من وسائل الإعلام الحديث  
وثقافة الإنترنت ومختلف وسائل المعرفة السريعة والتفاعلية  
الديناميكية التغير.

وسيكون لهذا التغيير أثر كبير في تغير علاقات العمل وشكل  
المؤسسات والشركات الإنتاجية التي تعتمد أسس التسويق وإرضاء  
الزبون والإقناع والتأثير والترويج من خلال وسائل الإعلام والثقافة،  
وهذا لن يرضي أصحاب الفكر والعادات التقليدية في البداية،  
وسيعودونه خروجاً عن الاستقرار الاجتماعي والقيمي السائد، ولكنهم  
سيقبلون نتائجها الإيجابية لاحقاً، وهنا لا بد من أن هذا التغيير سيكون  
خيراً كله، فلهذه الوسائل الحضارية انحرافات من خلال عدم التوازن  
في استقبالها، وتشوئها على أرض الواقع، وهنا يبرز دور الحوار  
والإدراك المجتمعي الواعي من خلال الحوار الثقافي القادر على تقديم  
الوسائل والأساليب الحضارية طسافية دون منعكساتها ومؤثراتها

المجتمعية الغربية التي قد لا تناسب خصوصية ثقافتنا وحالة تطورها  
الراهنة.

#### 4- نمو المجتمعات والمنظمات المعتمدة كلياً على المعلومات:

أن ظهور المنظمات المعتمدة كلياً على المعلومات التي تمثل  
معالجات لها أصبحت ظاهرة يتعمق بها المجتمع المعاصر والأمثلة  
التي يمكن توضيحها لهذه المنظمات تتمثل في مؤسسات الجرائد  
والأخبار والاستعلامات والبنوك وشركات التأمين والمصالح الحكومية  
المتنوعة وغيرها .

يلاحظ أن انفجار أو تضخم هذه المنظمات قد بدأ في الظهور  
في نفس الوقت الذي شهد فيه بدايات الثورة المعلوماتية المعاصرة .  
قبل إدخال تكنولوجيا معالجة المعلومات في هذه المنظمات كانت  
معالجة بياناتها ذات طبيعة يدوية أو عقلية بحتة ألا أنه وبظهور  
تكنولوجيا المعلومات أصبحت هذه المنظمات تعتمد عليها إلى حد  
كبير بل أنها أصبحت تشبه بالنظم الآلية البشرية بما يتصل بكل من  
معالجة المواد ومعالجة المعلومات معالجة تستخدم الآلات لمعالجة  
العمليات الروتينية وتتطلب الدقة والسرعة والاستقرار.

#### 5- ظهور نظم معالجة المعلومات البشرية والآلية:

بمراعاة الإمكانيات اللانهائية للعقل البشري والتطورات في  
سعة وقدره أجهزة الحواسيب بدأت في الظهور نظم معالجة  
المعلومات البشرية والآلية أي تعتمد على الإنسان والآلة على حد  
سواء على أساس أن كلا منهما يعد معالجا للمعلومات أيضا والذي

أمكن التوصل إلى تكاملها معا في إطار نظام معالجة المعلومات التي أصبحت مخرجاتها معارف وقرارات مفيدة يمكن تطبيقها مباشرة.

وقد أمكن الوصول إلى ذلك عن طريق التطورات الحديثة في:

أ - تكنولوجيا الكمبيوتر : فمن المعروف أن أجهزة الكمبيوتر الحديثة أصبحت قليلة التكاليف إلى حد كبير وذات سرعات وقدرات متزايدة بصفة مطردة لاداء مجموعات من العمليات في وقت واحد ولها ذاكرات تتسم بالكفاءة ل تخزين كميات كبيرة من البيانات بكلفة متناقصة على الدوام .

ب- منهجية نظم المعلومات والمعرفة التي تتمثل في : تنفيذ عمليات معالجة المعلومات الممكنة المعتمدة على معرفة مفصلة وأساليب مبنية على استخدام الكمبيوتر لتكامل أساليب معالجة المعلومات الممكنة مع العنصر البشري في نظم المعلومات تجمع بين الإنسان والآلة .

#### 6- تعدد فئات المتعاملين مع المعلومات:

يتميز عصر المعلومات للحالي بوجود فئات كبيرة تتعامل مع المعلومات يمكن أن نميز منها للفئات التالية :

أ - فئة صغيرة نسبيا تعمل في خلق معلومات جديدة وتتضمن العلماء والأدباء والمفكرين وغيرهم

ب- فئة كبيرة من البشر تعمل في نقل وتوصيل المعلومات والمعارف وتتمثل في العاملين في البريد والبرق والهاتف ... الخ

ج- فئة العاملة في تخزين المعلومات واسترجاعها كاختصاصي المعلومات وأمناء المكتبات والمؤلفين ومبرمجي الكمبيوتر وغيرهم

د - فئة المهنيين من محامين وأطباء ومهندسين، السنين يقومون بتقديم خبراتهم وحصيللة المعلومات التي اكتسبوها لعملائهم نظير مقابل مادي

و - فئة الطلبة التي لا تدخل ضمن القوى العاملة وهم يقضون معظم أوقاتهم في استقبال المعلومات والتزود بها أي أنهم متفرغون لتلقي المعلومات.

و - فئة المديرين أصحاب الخبرات التي تشتغل في الأمور المالية والمحاسبية والتخطيطية والتسويقية والإدارية

7- تزايد كميات المعلومات المعروضة في أوعية لا ورقية أو غير المطبوعة

تتزايد على نحو مطرد كميات المعلومات المنتجة على شكل أوعية لا ورقية كالأشرطة والأقراص الممغنطة وأفلام الفيديو والأقراص الضوئية وغيرها من الأشكال غير التقليدية التي تتوافر عن طريق الوصول المباشر Online ويتنبأ الكثيرون بأن مراكز المعلومات والتوثيق والمكتبات سوف تصبح مستقبلا مستودعات لا ورقية للمعلومات، فانتشار أجهزة الحواسيب الشخصية والنهيات الطرفية في المكتبات والمنازل سوف يقلل المساحات المخصصة لمركز المعلومات أو المكتبة التقليدية ذات المساحات أو السمات



الكبيرة التي تضم مقاعد ومناضد اطلاق داخلي التي لن يحتاج اليها في عالم الغد.

### معايير عصر المعلومات :

أن ما نسعى اليه في هذا العصر هو تحديد أولي لمعايير عصر المعلومات او تلك المؤشرات الاجتماعية التي يمكن من خلالها الحكم على انتقال المجتمع لمرحلة المعلوماتية . لم يستقر للرأي بعد على مؤشرات او معايير معينة يمكن أن تكون قياسا لحدوث هذه الظاهرة الاجتماعية معايير عصر المعلومات :-

1 - المعيار التكنولوجي : تصبح تكنولوجيا المعلومات مصدر القوة الأساسية ويحدث انتشار واسع لتطبيقات المعلومات في المكاتب والمصانع والتعليم والمنزل.

2- المعيار الاجتماعي: يتأكد دور المعلومات كوسيلة للارتقاء بمستوى المعيشة وينتشر وعي الكمبيوتر والمعلومات ويتاح للعامة والخاصة معلومات على مستوى عال من الجودة.

3- المعيار الاقتصادي تبرز المعلومات كعامل اقتصادي أساسي سواء مورد اقتصادي او كخدمة او سلعة وكمصدر للقيمة المضافة وكمصدر لخلق فرص جديدة للعمالة.

4- المعيار السياسي : تؤدي حرية المعلومات إلى تطوير وبلورة العملية السياسية وذلك من خلال مشاركة أكبر من قبل الجماهير وزيادة معدل إجماع الرأي.

5 - للمعيار الثقافي : الاعتراف بالقيم الثقافية للمعلومات (كاحترام الملكية الفكرية والحرم على حرمة البيانات الشخصية والصدق الإعلامي والأمانة العلمية ...) وذلك من خلال ترويج هذه القيم من أجل الصالح القومي وصالح الأفراد على حد سواء.

### **المجتمع العربي وعصر المعلومات :**

أن القضية التي تواجه الوطن العربي اليوم تتصل بمدى التعامل مع ظاهرة المعلوماتية المعاصرة والتجاوب معها والنهوض بتبعات ذلك التعامل لأيقاظ المجتمع ككل لكي يتجاوب مع هذه التقنية المتطورة وتحويلها إلى عناصر يمكن استثمارها في التطور والتقدم . وهناك تأثير متبادل وعكسي بين كل من المعلوماتية والبحث وباقي أنشطة المجتمع المعاصر فعلى سبيل المثال تعتبر المعلوماتية ضرورة أساسية للبحث العلمي وبدونها يتأثر البحث بالسلبية والجمود وعدم التأثير . فالمضمون الأساسي للبحث العلمي هو (المعلومة) وما يتصل بها من أساليب وتكنولوجيا تسهم في تجميعها وتحليلها وتخزينها ونقلها واستخدامها .

### **مرافق المعلومات :**

تشمل مرافق المعلومات عددا من المؤسسات التي تقوم بالوظائف المنوطة بعهدها والتي يمكن اختزالها في حلقات السلسلة الوثائقية، أو المعلوماتية. وتتنوع مرافق المعلومات تبعاً لتنوع مجتمعات المستفيدين من خدماتها، وبلوغ مستوى الجودة في العلاقة بهم من خلال تحسين نوعية المنتجات، والرفع من مستوى الخدمات.

وتدخل دراسة أصناف مرافق المعلومات وخصائصها ضمن مجالات علم المكتبات ومرافق المعلومات، فضلا عن اهتمام هذا العلم بالجوانب النظرية الأساسية لعلم المعلومات وتركيز هذا المسار على الاتجاهات الحديثة في تنظيم وإدارة المكتبات ومرافق المعلومات، وكذلك الإجراءات الفنية الخاصة بتنمية المجموعات، والمعالجة الوصفية والموضوعية لأوعية المعلومات، وخدمات المستخدمين، واستخدام الحاسب الآلي وتقنيات الاتصالات في خدمات المعلومات، والعوامل المؤثرة في إنتاج المعلومات والإفادة منها .

### **تحديات أمام مرافق المعلومات:**

تواجه مرافق المعلومات اليوم تحولات جذرية في وظائفها وطرق عملها وتعيش تحديات تمس جوهر وجودها وهويتها .وهي تسعى إلى التوفيق بين الاحتياجات المتجددة للمستخدمين، وضرورة الانخراط في زمن العالم وبالتالي توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة خدماتها والارتقاء بمستوى أدائها. ويتجه العالم اليوم نحو تركيز نظام عالمي جديد يقوم على إحكام توظيف التقنيات متسارعة التطور، والاندراج في الثورة المعلوماتية الفائقة التي تحتاج إلى موارد بشرية ذات مستويات عالية من التدريب والتكوين قادرة على التطوير والتغيير بما يناسب العصر. وهي اليوم تتحرك للانتقال " من الحاسوب في المكتبة إلى المكتبة في حاسوب "، وصولا إلى المرفق المعلوماتي الرقمي والاقتراضي .ومن خلال هذه التطورات السريعة والمتلاحقة، تغيرت صورة أخصائي المعلومات ومهامه وبدأت تتجه نحو الميسرانية، بل أن مهمة المكتبي والموثق

والأرشيفي، أخذت في التحول لتجعل منهم "مستشاري معلومات" وموجهين نحو مصادرها الإلكترونية، وسبل البحث فيها، وإنجاز مهام البث الانتقائي للمعلومات وتحليلها وتنظيم الملفات الآلية إلى غير ذلك من الأعمال التي تتطلب معرفة معمقة بالتقنيات الإلكترونية وتجهيزاتها، واستخدامها في المكتبات ومراكز المعلومات، وبالتالي الاندراج في مجتمع المعلومات، وتقامم إمكانات المعرفة والاستفادة من النكاه .

ويبقى مجتمع المعلومات الذي تنتشده الدول النامية مجتمعا تسوده العدالة والحوار، والمصالح المتبادلة، واحترام الآخر. وليس هناك من سبيل إلى بناء مجتمع المعلومات كطريق لتشييد مجتمع المعرفة، بغير حفز الهمم، وإتاحة مناخ الإبداع وتوفير ظروف الابتكار، وتوطين تكنولوجيا تتماشى مع واقع هذه البلدان، وتخدم مصالحها وأهدافها وسبيلها في التطور، والتقدم بعيدا عن التبعية وسياسة الإملاء والسيطرة من خلال العولمة التي تسخر الاستراتيجيات والسياسات لقرض أنماطها الاقتصادية والعسكرية والاجتماعية والثقافية، وفتح الأسواق، وتحرير التجارة وتدفق رؤوس الأموال، وتوسع هيمنة الشركات متعددة الجنسيات واحتكار العمل عبر إنتاج سلع ومواد تستخدم تقنيات ذات جودة عالية مثل صناعة الحواسيب، وبرامج علوم الفضاء، وتقنيات الاستشعار عن بعد، وغيرها من التكنولوجيات الرقمية فائقة الدقة مع سعيها لطمس الخصوصيات الثقافية والحضارية لبلدان الجنوب وحصرها في دائرة الاستهلاك .

وقد وضع تقرير الأمم المتحدة للتنمية البشرية الصادر عام 1999، أن العولمة تخلق وضعاً جديداً من عدم الاطمئنان لدى شعوب دون أخرى، لأنها تعمق الفجوة بين الأقلية الغنية والقادرة من البلدان والغالبية الكاسحة التي تدور في حلقة مفرغة، يتهدها الفقر وتعوزها الفاقة. ولا تحظى بالحد الأدنى من ثمار التقدم ومكتسباته في مختلف مجالات العيش (ومن قبيل المفارقة أن يبلغ دخل الأفراد في الدول الغنية معدلات خارقة، في حين لا يتجاوز دخل الفرد اليومي في عدد بلدان المعمورة نصف دولار. وينعكس هذا التباعد في الإمكانيات على دور مرافق المعلومات وأدائها لوظائفها، وتؤثر الفجوة الرقمية التي سبق أن شخّصنا بعض مظاهرها في فقرة سابقة من هذا الدرس، على مستوى امتلاك المعلومة وقدرة الوصول إليها وإتاحتها وتنظيمها وتوظيفها واستغلالها والتحكم فيها، وبالتالي على مستوى امتلاك مرافق المعلومات على اختلاف أصنافها ودرجات نشاطها لخاصية تقنيات المعلومات والاتصال وموقعها في بناء مجتمع المعرفة الذي أصبح يقوم على محددات مغايرة لمفهوم الأمية (من الأمية الالفبائية إلى الأمية الرقمية) وللتحصيل وأساليبه ومماليكه ومضمونه (التعليم مدى الحياة، التكوين تحت الطلب، التكوين بالتداول، المعادلة بين العرض والطلب، انحصار سوق المهن في اختصاصات دون أخرى. ومن هذا المنطلق لا يمكن عزل المكتبة والمؤسسة الوثائقية والأرشيفية أو إن شئنا المؤسسة المعلوماتية بشكل عام عن التحديات التي يعيشها المجتمع. وإن مجتمع للمعرفة هو المجتمع الذي يقوم أساساً على قوة رأسمال المعرفة والكفاءة والتصرف في بنوك

المعلومات وأرصدها المتنوعة (وهنا انتقال من مفهوم الرصيد المادي الورقي إلى اللامادي والرمزي، أي الرقمي) واستثمارها في مختلف مجالات النشاط بما في ذلك التعليم والبحث العلمي. وفي ذات السياق يتشكل "سلطان مجتمع المعلومات" وتتدعم سلطته على أساس الموارد والتدابير والممارسات المرتبطة بالمعلومات إنتاجا وتنظيما ونشرا وتوطينا واستثمارا. ويشمل إنتاج المعلومات أنشطة البحث على اختلاف مناهجها وتنوع مجالاتها بالإضافة إلى جهود الابتكار والتطوير والإبداع في المستويات النظرية والتطبيقية والتأليف وبراءات الاختراع. وتتعدد مصادر المعلومات وتنوع أرسدها التقليدية والمتطورة القديمة والجديدة الورقية والرقمية تتحدد هوية مرفق المعلومات ومهامه وعلاقته بمحيطه الاقتصادي والعلمي والسياسي والثقافي والتكنولوجي ويتأثر بهذه المتغيرات ويؤثر فيها.

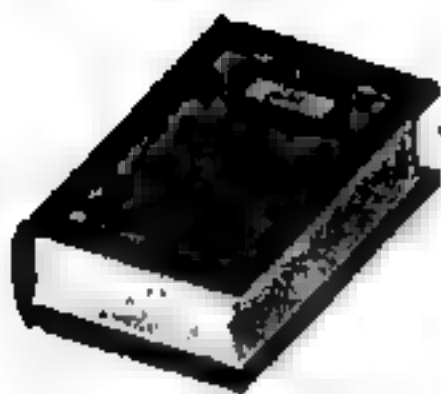
وترتكز جدلية للمشاركة بين المكتبة ومحيطها بكل مكوناته (الداخلية والخارجية) بصورة أساسية في مجتمع للمعرفة الذي يركز على أقوم المعالكة في توظيف تقانة المعلومات وشبكات الاتصال والحواسيب والاعتماد على ما أصبح متداولاً من مفرداته (أي مجتمع المعرفة) مثل "التقنية الفكرية" و"هندسة الذكاء" و"صناعة المحتوى".

ومن رحم هذا المحيط الذي تتزايد فيه أهمية القوة الإعلامية والمعلوماتية والاتصالية، تولد مرافق معلومات وتنتشر أخرى وتتغير الأهواء والانتظارات، وتتشكل الأنظمة الوطنية للمعلومات وتتجدد وتعاد صياغة الخطط والاستراتيجيات والسياسات للمعلوماتية والوثائقية.

ولتطوير عمل مرافق المعلومات، تم على المستويات المحلية والوطنية والدولية بذل جهود كبيرة لإرساء معايير تتعلق بتحديد مواصفات وكفاءة القوى العاملة المؤهلة وجودة الخدمات. ومن أبرز الجمعيات المهنية نذكر جمعية المكتبات الأمريكية، وجمعية المكتبات البريطانية، وجمعية المكتبات الكندية، وجمعية المكتبات الاسترالية، وجمعية المكتبات والمعلومات الفرنسية والاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات والاتحاد الدولي للتوثيق والمجلس الدولي للأرشيف والمنظمة الدولية للمواصفات والتقييس ومنظمة اليونسكو. وتقوم كلها بأنشطة وتعد لقاءات ومؤتمرات وتنجز دراسات وتقدم معونات وتضبط مواصفات وتبني مؤشرات وترسي معايير موحدة للأعمال المكتبية والتوثيقية والأرشيفية (أي المعلوماتية بشكل عام)، إلى جانب دعم موقع هذه المرافق في مجتمع المعلومات ودور القوى العاملة في الارتقاء بخدماتها وجعلها مواكبة لتنوع مصادر المعرفة وتطور حاجيات المستفيد وضرورة تلبيتها.







## الفصل الثاني

### إدارة المكتبات ومرافق المعلومات



## تعريف الإدارة :

تعتبر الإدارة أهم وجوه النشاط الإنساني، فهي ترتبط بحياة كل مجموعة وكل فرد من الأفراد، و تعالج جانباً من أهم جوانب الحياة، وهو تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة في المجتمع، وتعني الإدارة بوصفها ممارسة أو نشاطاً عملية تنظيم الجهود وإستثمار الموارد للمادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، للوصول إلى هدف أو أهداف معينة وبالتالي فإنها عملية إجتماعية شاملة ومستمرة.

والإدارة هي " ذلك النشاط الخاص الذي يقوم بإتباع سياسة محددة تعتمد علي كل من وضوح الأهداف التنظيمية، والقيادة العقلانية، وتنمية الموارد والطاقات، وذلك من أجل تطوير وكفاءة المؤسسات، لقيامها بدور فعال في تنمية المجتمعات التي تعمل بها".

والإدارة نشاط إنساني هادف يستمد مفاهيمه من علوم مختلفة، ويعمل علي تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية بإستخدام موارد معينة، ومن خلال إستعراض المفاهيم السابقة والإعتبارات المستخلصة منها، وتعرف الإدارة بأنها " نشاط إنساني هادف يستمد مفاهيمه من علوم مختلفة ويعمل علي تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية بإستخدام موارد معينة وفي ظل ظروف خارجية محيطية " .

كما تعرف الإدارة بأنها " مهارة تحويل الموارد إلى مخرجات موجهة لتحقيق أهداف أو نتائج مرغوبة " كما تعرف الإدارة بأنها "كافة الجهود الذهنية المرسومة و المستمرة لمجموعة من الأفراد التي

عمل على تحقيق أهداف الأعمال عن طريق اتخاذ القرارات من خلال استخدام أمثل الموارد البشرية و المادية للحصول على أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة مما يدعم استمرار الأعمال و نجاحها، و كذلك يشبع حاجات و رغبات جماهيرها في الداخل و الخارج"

ويمكن للباحث تبني التعريف التالي لعلم الإدارة: "العلم الذي يبحث الوظائف التي يقوم عليها تنظيم العمل في المؤسسات، والإشراف عليه بهدف تقديم الخدمات أو الإنتاج على خير وجه، وبما يحقق أهداف المؤسسة بأقل جهد وفي حدود الموارد المتاحة".

ولقد اتفقت تعريفات الإدارة على أنها عملية - والعملية عبارة عن سلسلة خطوات ومراحل ترتبط ببعضها البعض، وتؤدي في النهاية إلى تحقيق هدف معين أو مجموعة محددة من الأهداف- ولا شك ان العملية التي يقوم بها الإداري تبدأ من تحديد أهداف المنظمة ورسم الخطط ووضع التنظيم وتنفيذ الخطط، وما يصاحب ذلك من توجيه ومتابعة، حتي تتحقق في النهاية أهداف المنظمة.

### **مستويات الإدارة:**

لقد تعارف الفكر الإداري على تقسيم الأفراد المسئولين عن إدارة وتوجيه العاملين إلى المستويات التالية:-

- مستوى الإدارة العليا: ويهتم بتحديد الأهداف العامة والسياسات والخطة العامة للمنظمة والإشراف عليها ومتابعة تنفيذها.

- مستوى الإدارة الوسطى أو التنفيذية: وهي تلك التي تمثل همزة الوصل بين الإدارة العليا، والإدارة المباشرة والتي يقع على عاتقها

عبء الاتصال والتوجيه لتوضيح وتفسير ما ترمى إليه الإدارة العليا من أهداف وسياسات وخطط عامة، والإشراف على عملية وضعها موضع التنفيذ من جانب الإدارة المباشرة، ومتابعة ذلك، ووضع الإدارة العليا في حالة وضوح ومعرفة بما يتم.

- مستوى الإدارة المباشرة : وهي التي تضع الخطط التفصيلية والبرامج التنفيذية للعمل، ثم تقوم بالإشراف المباشر عليها ومتابعة تنفيذها ورفع تقارير الإنجاز للمستويات التي تعلوها.

ولا شك أن ما تقوم به هذه المستويات الثلاث من أعباء تعتبر متكاملة وليست متناقضة، وحتى تقوم بما يجب عليها يجب أن يتوافر في شاغل كل منها مهارات معينة تختلف بالطبع من مستوى لآخر.

### نشأة الفكر الإداري وتطوره

إن إسهام الإدارة في تنمية الحضارة الإنسانية، إنما يتأتى من خلال التأثير الذي تحدثه في الجهد الإنساني من حيث زيادة كفاءته مما يؤدي بدوره إلى تحسين موارد المؤسسات وخدماتها، بالإضافة إلى أن الإدارة تنمي ملكات التخيل والإبداع والتطوير، وعندما نتناول نشأة الإدارة ينبغي التفريق بين ثلاث أمور هي الإدارة كممارسة، والإدارة كفكر، والإدارة كعلم مستقل.

### الإدارة كممارسة:

الإدارة فطرة يمارسها كل إنسان، بل لكل مخلوق متحرك يمارسها: فالحركة قرار يصدر عن إرادة، والمكون قرار يصدر عن إرادة، والكلام والصمت، والرضا والغضب والقبول والرفض كل.

والإرادة هي التي تقوم بإدارة نشاط الإنسان كله، في خاصة شأنه وفي علاقته بغيره، فكيف نستطيع تصور نشاط إنساني بلا إدارة؟

ولكل نشاط إنساني -عقل- هدف يسعى الناشط إلى تحقيقه، والإدارة هي محاولة تنظيم هذا النشاط الإنساني العقل لت تحقيق الأهداف التي قررتها الإرادة الإنسانية، وتتجج الإدارة- أو تعتبر كذلك- بمقدار ما تحقق من أهداف النشاط الذي تسعى لتحقيقه.

وتظهر العمليات الإدارية كممارسة في أبسط صورها في الأسرة بحكم تكوينها وطبيعة الروابط التي تربط بين أعضائها، حيث تبرز في إطار النظام الأسري كثير من العمليات الإدارية التي يهتم بدارستها علماء الإدارة المتخصصين كتقسيم العمل، للتخصص، توزيع الأدوار، القيادة.

### **الإدارة كفن:**

ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين، ويبدو ذلك جلياً في التراث الإنساني القديم، فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة كالخطيط الإداري والرقابة، وظهر التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف " تشاو " الذي تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفي الدولة كافة.

وظهر التنظيم للمتخرج (الهرمي) وتفويض السلطة والتقسيم الإداري وفقاً للبعد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية، وقدمت

الإمبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختيار الموظفين وتفويض السلطة.

### **الإدارة كعلم مستقل:**

لأن الإدارة عمل إنساني يتم بالإنسان و لصالحه، فإن بناء الإنسان وصقل خبراته وتمكينه من الاعتماد على مكنون قدراته وطاقاته، هو واحد من الأهداف التي يرمي إليها علم الإدارة، وتسعى إلى تحقيقها مؤسسات صناعة الإنسان، وعلى رأسها مؤسسات للتربية والتعليم.

ولقد عرفت الإدارة منذ وجدت المجتمعات الإنسانية على هذه البسيطة، ذلك أن الإنسان منذ وجد على هذه الأرض، فرضت عليه ظروف الحياة أن يعيش مع غيره، ولا يستطيع أن يعيش في عزله، لذا أخذ يتعاون وينسق الجهود مع الآخرين لتوفير مطالب الحياة.

وتعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه في ذلك شأن بقية فروع العلم والمعرفة، فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي، وأصبح التخصص في دراسة هذا الحقل أمراً مألوفاً، وشهد القرن العشرون العديد من الإسهامات، ومال المتخصصون إلى تصنيفها في مدارس عدة.

ومن الأسباب التي أدت إلى ظهور علم الإدارة وتطوره هي :

1- الثورة الصناعية : إذ كانت معظم محاولات المؤسسات الصناعية سواء في أمريكا أو أوروبا تهدف إلى إيجاد أساليب متطورة



لزيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة، حيث نجد أن لكبار  
المستشارين في تلك المؤسسات والشركات الدور الأساسي في  
وضع قواعد أساسية لقواعد العمل، التي تعتبر النواة الأولى لعلم  
الإدارة .

2- زيادة مجال الأنشطة البشرية واتساعها.

3- التطور التكنولوجي الحديث.

4- الاتجاه نحو مزيد من التخصص والتنوع في المجتمعات الحديثة.

### **مدارس الفكر الإداري :**

تبنت بعض الدراسات تصنيف مدارس الإدارة في مدارس  
ثلاث هي : المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة  
السلوكية، بينما دمجت دراسات أخرى المدرستين الأخيرتين في  
مدرسة واحدة بإسم المدرسة السلوكية تارة وبإسم مدرسة العلاقات  
الإنسانية تارة أخرى، واستحدثت دراسات أخرى مدارس مستقلة  
كمدرسة الموارد البشرية، ومدرسة النظم، ومدرسة اتخاذ القرارات.  
وفيما يلي عرض مختصر لمدارس علم الإدارة.

### **أولاً: المدرسة الكلاسيكية**

ظهرت المدرسة الكلاسيكية والتي تمثل الرافد الأول  
للفكر الإداري في أواخر القرن التاسع عشر، وتعتبر نتاج التفاعل بين  
عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة، وكان محور تفكير روادها  
يدور حول تقسيم العمل، وما يجب أن يكون لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

وتقوم المدرسة الكلاسيكية على نظريتين أساسيتين هما: -

- النظرية البيروقراطية .

- نظرية الإدارة العلمية.

### **أولاً: النظرية البيروقراطية**

تعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس فيبر، هي البداية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف فيبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للentesيمات، وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي. وكان فيبر يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي للتنظيم والذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي.

ويعتبر مفهوم البيروقراطية من المفاهيم الغامضة نسبياً لما يتضمنه من معان متعددة، وفق الهدف من استعماله، وذلك أن مصطلح البيروقراطية (Bureaucracy) يتكون من كلمتين Bureau بمعنى مكتب و Cracy بمعنى حكم، والكلمة في مجموعها تعني سلطة المكتب أو حكم المكتب، وبعبارة أخرى فإن البيروقراطية تعني أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم، ومن جهة أخرى، فإن كلمة Bureaucrats تعني الموظفين المكتبيين، أي الذين يعملون في الوظائف المكتبية والإدارية في المكاتب الحكومية.

وقد تعدد مفهوم البيروقراطية في الاستعمالات التي شاع فيها، فعلى سبيل المثال :

1- قد تعني البيروقراطية تنظيماً إدارياً ضخماً يتسم بخصائص ومميزات معينة.

2- وقد تعني مجموعة الإجراءات التي يجب إتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة داخل المكاتب أو المنظمات الإدارية.

2- وقد تستعمل البيروقراطية بمعنى السلطة التي يمارسها الموظف العام، أو التنظيم الإداري الحكومي.

4- وقد تعني البيروقراطية الدور، الذي يمارسه الموظفون العموميون في إطار النظام السياسي وذلك لتنفيذ السياسة العامة في الدولة.

5- ويمكن للنظر إلى البيروقراطية من خلال خصائص بناء التنظيم على أساس أنها مرادفة لمفهوم بناء السلطة الهرمية، في التنظيم الإداري والذي يتحقق فيه تقسيم واضح للعمل.

6- هناك اتجاه يقول بأن البيروقراطية نمط معين من السلوك الذي يعتمد على القواعد، والإجراءات المحددة مسلفاً.

7- قد تتحدد فكرة البيروقراطية على أساس أنها تعني ذلك التنظيم الذي يحقق أكبر قدر من الكفاية في الإدارة وفي تحديد الوسائل التي تحكم التنظيم الاجتماعي بدقة.

8- قد يعني مفهوم البيروقراطية معنى آخر يتسم بالسلبية حيث تعتبر البيروقراطية مصدراً للروتين وتعقيد الإجراءات وصعوبة التعامل مع الجماهير.

ويمكننا القول بأن البيروقراطية تعني ذلك التنظيم الإداري الضخم الذي يتم بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف، حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هزamy لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة الإدارية لإكمال أهداف التنظيم.

ويرى ماكس فيبر أن التنظيم البيروقراطي المثالي يقوم على الأسس التالية :

1- هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسمياً وثابتة، وتنظم القواعد واللوائح عملية تجديد تلك المجالات الوظيفية.

2- توزع الأنشطة والأعمال للضرورة لتسيير دفة التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم باعتبارها واجبات رسمية وبطريقة ثابتة ومحددة.

3- توزع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت ووفقاً لقواعد واضحة ومحددة، وتحدد هذه القواعد مدى السلطة التي تمنح لكل موظف، ونوع تلك السلطة.

4- هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات وبالتالي لا يعين في التنظيم البيروقراطي إلا من كان مؤهلاً لأداء تلك المهام.

5- ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذاً شكلاً هرمياً وبالتالي يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة، حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال ونشاطات المستويات الدنيا. ويسمح هذا النظام للعاملين أو المرؤوسين بأن يتقدموا من قرارات أحد الرؤساء إلى المستوى الإداري الأعلى منه بطريقة منظمة ومحددة، ويسود هذا التنظيم الهرمي أشكال التنظيمات الضخمة كافة، العامة والخاصة على حد سواء.

6- تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات، وبالتالي يوجد جهاز من الموظفين والكتبة مهمتهم الاحتفاظ بالوثائق والمستندات، وعلى هذا الأساس يرى فيبر أن مجموعة العاملين بقسم معين وما يستخدمونه من معدات ووثائق (ملفات) يكونون مكتباً.

7- يفصل التنظيم البيروقراطي المكتب عن النشاط الخاص للموظف، بمعنى أن للعمل البيروقراطي يجب أن يفصل ويتعد عن حياة الموظف الخاصة، وعلى هذا الأساس فإن الأموال العامة والمعدات الخاصة بالتنظيم يجب أن تفصل تماماً عن الملكية الشخصية للموظف.

8- إن الإدارة المكتبية تحتاج إلى خبرة ومران وتدريب، ومن ناحية أخرى فحين يكتمل التنظيم، فإنه يتطلب عادة كل نشاط وجهد الموظف، حتى ولو كانت ساعات عمله محددة، بمعنى أن العمل الرسمي يأتي في المقام الأول بالنسبة لوقت الموظف ولا يمكن تأخير أداء أعمال خاصة.

9- تطبق الإدارة في هذه المنظمات قواعد وتعليمات للعمل وتتصف بالشمول والعمومية والثبات النسبي ، كذلك تستخدم الإدارة السواع للقواعد والتعليمات التي يمكن للموظف تعلمها وفهمها، وكلما زاد فهم الموظف لتلك القواعد والإجراءات كلما ارتفعت خبرته وكفاءته.

تلك هي خصائص التنظيم البيروقراطي كما رسمها ماكس فيبر في أوائل هذا القرن، وتدل على اهتمامه بتقديم نظرية مثالية تحدد نمط العمل والسلوك الواجب في التنظيم المثالي.

ومن ثم، فإن ماكس فيبر يقصد بالبيروقراطية وصف التنظيم الإداري الضخم وما يتضمنه من قواعد وتأثيره في الإدارة والسلوك التنظيمي، كل ذلك في إطار ما يجب أن يكون، كما يعدد مزايا كثيره للتنظيم البيروقراطي، أهمها: السرعة، الإنضباط، الاستقرار، الاستمرارية، الدقة في تطبيق مبدأ التخصص، تقسم للعمل، المعرفة في مسائل المستندات، الوضوح التام في خطوط السلطة وتسلسلها الهرمي، الخضوع الكامل للرؤساء، تخفيض الاحتكاك بين الأفراد وتخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل.

مما سبق، يتضح أن تفكير ماكس فيبر عن البيروقراطية يختلف تماماً عن المفاهيم الشائعة عنها والتي تربط بينها وبين انخفاض الكفاءة، وتعقيد الإجراءات في الأجهزة الحكومية وصعوبة التعامل مع الجماهير.

## **الاتجاهات الحديثة في البيروقراطية:**

لقد خضع النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي للعديد من محاولات التحليل الناقدة، ولقد تركزت معظم تلك المحاولات على تقويم ونقد النموذج، في توضيح أن للتنظيم البيروقراطي وإن كان يوفر الموضوعية والرشد والانضباط والدقة والسرعة والاستقرار والاستمرارية للجهاز الحكومي والمنظمات التي تنتهج نمطه، إلا أن الالتزام به يقود إلى آثار ونتائج غير متوقعة مناقضة للكفاءة التي افترض ماكس فيبر أن هذه النموذج يحققها.

وقد كانت معظم التحليلات الناقدة للنموذج، والموضحة للآثار السلبية غير المتوقعة التي تترتب عليه، تدور في إطار المنظمة الواحدة، وقد أوضحت هذه التحليلات أن المنظمة البيروقراطية مثلما تؤدي إلى الضبط والاستقرار وزيادة القدرة على التنبؤ، فهي تؤدي أيضاً إلى إمكانية الجمود وإلى خطر إحلال الوسائل محل الأهداف النهائية، وإلى تقييد كفاءة الأداء، فهناك إذن، آثار سلبية غير متوقعة تترتب على الأخذ بالنمط البيروقراطي للتنظيم.

## **نظرية الإدارة العلمية :**

إذا كانت النظرية الأولى من نظريات المدرسة الكلاسيكية، وهي نظرية البيروقراطية قد نشأت في ألمانيا على يد ماكس فيبر، فإن نظريتها الثانية، وهي نظرية الإدارة العلمية قد نشأت وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين 1900م - 1925م،

على يد مجموعة من المفكرين يأتي في مقدمتهم فريدريك تايلور الذي يعتبر المنظر الرئيس لأفكار هذه الحركة.

وقد تطورت حركة التصنيع في بداية تلك الفترة نظراً لتوافر الموارد الطبيعية اللازمة وكفاية أعداد العاملين، وكثرة الأسواق الداخلية وإتساعها بالإضافة إلى للزيادة الكبيرة في أسواق للتصدير. الأمر الذي جعل المنتجين يركزون على مشكلات الإنتاج حيث لم يكن التسويق يمثل مشكلة بالنسبة لهم، وقد ساعدت التعريفات الجمركية آنذاك على تشجيع الصناعة وسمرة نموها.

ومن العوامل الأساسية التي ساعدت على النهضة الصناعية في تلك الوقت، اضطراد الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التقنية من ناحية، وظهور فئة من المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم من ناحية أخرى، وبرغم كل تلك الظروف والعوامل المساعدة، فقد كان الإسراف وانخفاض الإنتاجية الصناعية يميزان المؤسسات والمنشآت الصناعية. وكانت رواتب العمالة زهيدة ومختلفة من مصنع لآخر للحرفة نفسها وبالمدينة نفسها وذلك لعدم توافر قاعدة علمية لتقدير الأجور العادلة، ولم يكن هناك تدريب للعاملين، فصاحب العمل كان يهدف إلى زيادة الربح بشكل كبير وذلك عن طريق تخفيض أجور العمال قدر الإمكان ودون أي اهتمام بالعامل من النواحي النفسية أو التحفيزية، ولم تكن هناك معايير لتقويم إنتاج للعامل كأساس لتحديد الأجور.



وقد استرعى ذلك أنظار عدد من المفكرين من أمثال فريدريك تايلور وهارنجيتون وإيميرسون وهنري جانت وغيرهم ...، فقد بدأوا يفكرون في أسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية، وكفاءة العمل الإداري، وكيفية التوصل إلى حلول لهذه المشكلات.

ومن هنا بدأ التفكير في تقديم نظرية للإدارة تساعد على تقديم الحلول لمشكلة الإنتاجية، وفي هذا الإطار ظهرت نظرية الإدارة العلمية، لتكون انعكاساً صادقاً لطبيعة المجتمع والظروف التي ظهرت فيها النظرية والتي يعتبر فريدريك تايلور (1856م-1915م) هو المؤسس الأول لها.

انصرف اهتمام تايلور إلى محاولة تحقيق كفاية أداء العنصر البشري والامكانيات المادية المستخدمة في الإنتاج وترتيب أدوات الإنتاجية ترتيباً منطقياً عن طريقة دراسة الوقت والحركة. وتقرير الحركات الضرورية للعامل الممتاز لكي يؤدي العملية الموكولة إلى في أقصر وقت بأقل جهد ممكن، ثم يدرب باقي العمال على هذه الحركات نفسها حتى يتقنوها.

وفي كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عرف تايلور الإدارة بأنها "المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أدائه، ثم التأكيد بأنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة".

وقد كان تايلور يرى أن مشكلة الأداء تنلخص في أن الرؤساء والمشرفين لا يعرفون بصفة قاطعة معدل إنتاج مروضيهم، كما أن

العامل لا يعرف المطلوب منه أداؤه من حيث الكم والكيف، ولحسم هاتين المشكلتين أكد تايلور على إتباع الأسلوب العلمي التالي:-

- التحديد الدقيق لكل عنصر في عمل الأفراد، ويعني ذلك دراسة طرق العمل على أساس علمي لكل وظيفة عن طريق تحليل خطوات العمل واستبعاد غير الضروري منها وتحديد الحركات الضرورية لأداء العمل والوقت المحدد لإتمامها.

- اختيار العمال وتدريبهم بطريقة علمية ووضعهم في المكان المناسب، حتى يؤدي كل عامل عمله بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.

- استخدام الحوافز المادية لحث العاملين على أداء العمل بالطريقة المطلوبة وبالسريعة والمعدل المطلوبان .

- الإشراف الدقيق على العاملين لإنجاز الأعمال والقضاء على الإسراف، وتخفيض الإنتاجية وبذلك تركزت أفكار نظرية الإدارة العلمية عند مستوى العامل الصناعي أو مستوى الإنتاج.

وقد كان إصرار تايلور على استخدام الطريقة العلمية في الإدارة، وعلى ترشيد العملية الإدارية واختصار الوقت الضائع والخطوات غير الضرورية منها، هو في واقع الأمر إصرار على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. وهكذا راجت نظرية الإدارة العلمية وبدأ التسابق على الأخذ بأصولها وخاصة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا.

وهكذا نجد أن هذا الأسلوب العلمي الذي جاء به تايلور في مجال الإدارة كان له بعض الجوانب السلبية، فإصرار المنظمات على

الأخذ بأصول الإدارة العلمية حرصاً على تحقيق أهداف المنظمة وزيادة الإنتاج والأرباح سنوياً، جاء على حساب توضيحات من جانب العنصر البشري الذي كان عليه أن ينتظم في خط الإنتاج تماماً كالآلة، تحسب عليه حركاته، ويعمل وفقاً لخطوات روتينية متكررة تبعث على السأم والملل، وتقتل المبادأة والابتكار والطموح، وقد أدى ذلك إلى مقاومة العمل لهذا الأسلوب، فقد تبينوا أنهم مجرد آلات وأن الهدف الأساسي للإدارة العلمية هو زيادة الإنتاج على حسابهم، فعارضوا تطبيقها، وتدخلت النقابات العمالية، وأخيراً تدخلت الحكومة الأمريكية لمنع تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في الترمسة الحكومية وغيرها من المصالح.

والواقع أن اهتمام تايلور بتحقيق كفاية الإنتاج والاقتصاد عن طريقة دراسة الوقت والحركة كان دعوة للتركيز كلية على المشروع، ولجذب الانتباه إلى زيادة الإنتاج، لدرجة أن دراسة الإدارة اقتصرت إلى حين على دراسة ترشيد إدارة المصنع، بينما أهملت الاعتبارات المتعلقة بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين فيه.

ونخلص من هذا العرض لنظرية الإدارة العلمية، إلى أنها بهذا الشكل تتدمج تحت طائفة النظريات الكلاسيكية المثالية التي تصف ما يجب أن يكون، وأنها ركزت على عنصر واحد من عناصر التنظيم وهو العمل، وأهملت الإنسان والعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، كما أنها لم تكن تعنى سوى للعمل الإنتاجي على مستوى المصنع، ولم تعط الاهتمام الكافي لحقيقة التفاعل والتبادل بين التنظيم

والمجتمع المحيط به، فلقد أغفلت النظرية الأثر الذي تحدثه التغيرات المستمرة في المجتمع على أداء التنظيم وتكوينه.

وبرغم سلبيات هذه النظرية، فلها إيجابياتها، إذ أنها تمثل جهد الرعيل الأول في التفكير العلمي، كما أنها قد تصدت للمشكلات الإدارية بسلاح العلم، والأساليب العلمية، واتخذت من البرمجة أسلوباً، فأبدعت في دراسة الوقت والحركة، وهي أدوات التحليل الحديث في كل دراسات الزمن والحركة، وأساس التنظيم والأساليب.

### **المدرسة السلوكية وحركة العلاقات الإنسانية:-**

نمى إتجاه أوجر حركة العلاقات الإنسانية و تطور كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى التنظيم. و لذلك نجد أن حركة العلاقات الإنسانية كانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الأذهان و أثرت على التطبيق نتيجة لانتشار النظرية الكلاسيكية حيث ركزت حركة العلاقات الإنسانية على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق إلا اهتماماً جانبياً من النظريات الكلاسيكية.

والمدرسة السلوكية عبارة عن اتجاه فكري تعتمد طريقة تفكيره على العقلانية المحدودة أي الرشد المحدود الذي يأخذ في الاعتبار القيود المادية و التطبيقية والبيئية التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من الإشباع لحاجاته من خلال تحديد البدائل المتاحة أمامه و تقييد قدرته على الاختيار. وترى المدرسة السلوكية أن الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة المحيطة به، ويتأثر

بسلوكات أفرادها و أن شعور الفرد و إحساسه بأنه ينتمي لتلك المجموعة هو الأساس الذي يدفعه و يحفزه للعمل و الجهد و العطاء، حيث ركزت على سلوك الإنسان، و حاجاته النفسية و الإجتماعية، واهتمت بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم و بالتنظيم غير الرسمي أيضا للمنظمات .

### **مبادئ المدرسة السلوكية :**

لقد جاءت المدرسة السلوكية بمبادئ تعاكس تماما مبادئ المدرسة الكلاسيكية و تتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

#### **1- الإنسان كائن نفسي اجتماعي :**

نجد الاتجاه الإنساني يصور الإنسان على أنه لا يتجزأ و هو يتكون من تركيب نفسي و اجتماعي و حضاري معين إلى جانب التكوين الفسيولوجي . وإن الإنسان يسعى إلى إشباع حاجات مختلفة ليست كلها مادية. بل منها أيضا المعنوية التي لا يشبعها الأجر أو الزيادة فيه. و يعمل على التأقلم ومعالجة الأوضاع السائدة في المنظمة و ذلك بتنوع تقاليد وعادات وحضارات كل فرد من المنظمة و ذلك باعتبارهم أعضاء في جماعات.

#### **2- فرضية الإنسان السلوكي:-**

يعمل الإنسان من أجل تحقيق أقصى إشباع لحاجياته و رغباته المختلفة إقتصادية كانت أو إنسانية، أي أن الفرد يكون أكثر فعالية وإنتاجية عندما يشعر بأهميته ضمن المؤسسة و عندما يتمتع بالرقابة الذاتية لا التهديد و التوجيه من طرف الإدارة. والاتجاه الإنساني

يرفض فكرة الرشد الكاملة و يضع بدلا منها مبدأ الرشد المحدود الذي يأخذ في الاعتبار القيود للمادية و التطبيقية والبيئية التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من الإشباع لحاجاته من خلال تحديد البدائل المتاحة أمامه و تقييد قدرته على الاختيار و بذلك يصل إلى تحقيق أهدافه الشخصية عن طريق أهداف المؤسسة .

### 3- التنظيم المطلق:

هو ذلك النظام الذي لا يوجد أي تفاعل بينه وبين البيئة التي يعمل فيها، لذلك لا يتأثر هذا النظام بالتغيرات التي تحدث في الظروف البيئية و بمعنى آخر هي أن كلا من الإدارة و العمال تتوقف سلوكياتهم و إنتاجيتهم على ما يجري بداخل المنظمة فقط ولا يتعدى للبيئة الخارجية لها و لوجود توازن في التنظيم يجب أن يتحقق التعادل و التوافق بين كل من أهداف التنظيم و أهداف و حاجات أعضاء التنظيم . و تصور دعاة المدرسة السلوكية انه إذا تحقق هذا التعادل يصبح التنظيم في وضع مثالي يمكنه من تحقيق أهدافه دون معوقات أو مشاكل.

### 4- التنظيم نظام غير رسمي :

وهو ذلك التنظيم الذي لا يخضع إلى قوانين و أنظمة و لوائح رسمية و لكنه يتأثر بهذه القوانين المسطرة من طرف المنظمة و التي يعمل بها الأفراد و تتأثر أيضا بالمحيط الذي يعمل فيه و بصفة خاصة هو أنماط للعلاقات بين المجموعات و أنماط تفاعلهم مع بعضهم البعض و عملية تكيف التوقعات المتبادلة .

## أهم نظريات المدرسة السلوكية

### 1- نظرية العلاقات الإنسانية

يقصد بالعلاقات الإنسانية أنواع العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التي تربط الأفراد المختلفين في المشروع وأساليب التفاعل التي تتم بينهم و بذلك فان للعلاقات الإنسانية هي نتاج طبيعي لتواجد الأفراد معا في تنظيم واحد حيث يعملون من اجل تحقيق أهداف مشتركة.

ويقصد بها أيضا الأساليب والوسائل التي يمكن بواسطتها استثارة دافعية الناس وحفزهم على مزيد من العمل المثمر المنتج . فهي تركز على الأفراد كأشخاص، كما تهتم بالعلاقات التنظيمية ومدى توفر المناخ الاجتماعي الذي يهيئ لها ظروف العمل، وإشباع حاجات الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة في نفس الوقت والعلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة يقال للآخرين ؛ وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم وإمكاناتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل في حفزهم على العمل معاً كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتحاب .

وبذلك نرى أن حركة العلاقات الإنسانية كانت على خلاف واضح و أساسي مع نظريات التنظيم الكلاسيكية وخاصة نظرية الإدارة العلمية. و لكن هناك شيء واحد مشترك بين الاتجاهين

الكلاسيكي والإنساني، هو أن كلا منهما لم يرى تناقض بين متطلبات التنظيم الرسمي وبين احتياجات الفرد و رغبته في السعادة.

لقد ركزت العلاقات الإنسانية على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد و ذلك كوسيلة لتحسين الإنتاجية. وبذلك فقد اعتبرت التنظيم الذي يوفر أكبر قدر من الإشباع لتلك الرغبات الإنسانية أعلى التنظيمات كفاءة وقد أوضحت حركة العلاقات الإنسانية أن الإشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فحسب. بل هناك حاجات غير اقتصادية يسعى الإنسان إلى إشباعها. و بالتالي يجب على التنظيم أن يوفر فرص إشباعها هي الأخرى.

#### عيوب المدرسة السلوكية:-

1- إن حركة العلاقات الإنسانية لم تقدم نظرية كاملة و لا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم و السلوك التنظيمي بل أن الحركة ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري. فالتنظيم عبارة عن وحدة إجتماعية مركبة تتفاعل فيها جماعات العمل الإجتماعية. و قد صورت حركة العلاقات الإنسانية تلك الجماعات الإجتماعية على أنها متماثلة ومحددة الهدف والغاية . و لكن الواقع يشير إلى أنه حيث توجد بعض المصالح المشتركة بين جماعات العمل الإجتماعية من الناحية الاقتصادية مثلا. إلا أن هناك مصائر للاختلاف والتناقض بينها.



2- أن هناك تناقض واضح بين مصالح مجموعتين من أعضاء التنظيم و هما مجموعة العمال و مجموعة الإداريين من ناحية أخرى هناك دلائل تشير إلى احتمال وجود تناقض واضح بين مصالح بعض فئات العمال أنفسهم (عمال مهرة و غير مهرة) كما أن هناك تناقض و اختلاف بين جماعات الإداريين أيضا.

3- أن تركيز نظريات المدرسة السلوكية على أن إنشاء جماعات العمل و إتاحة الفرصة لها للتفاعل يجعل جو العمل أكثر ملائمة للعامل. و لكن ذلك بالقطع لن يقلل من جهد العامل في عمله أو يغير من طبيعة العمل الذي يقوم به. فلك أمور موضوعية لن تتأثر بالجوانب الاجتماعية للعمل.

4- إن حركة العلاقات الإنسانية بتركيزها على جماعات العمل باعتبارها عائلة مديدة، و بأن المصنع أو مكان العمل، هو مصدر الرضا الأساسي للعامل، إنما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد و للجماعات، و ما يحتويه من تصارع و تنافس، و محاولات للسيطرة و التسلط و بالتالي فإنها تعطي تصويرا خاطئا للتنظيمات الفعلية .

والصراع الإنساني في تنظيمات العمل، قد يعتبر مصدرا للتجديد والإبتكار و الإبداع، حيث يحاول كل عضو أن يتميز على الآخرين، كما أن الصراع بين الإدارة و للنقابات كان عاملا حاسما في سبيل التطور الفني و الإنتاجي، كما كان عاملا أساسيا في تحسين أحوال العمال، و بذلك فإن الصراع الذي نعتبره مدرسة العلاقات

الإنسانية أمرا غير معقول، قد يمثل في الواقع متغيرا أساسيا من المتغيرات المحددة لكفاءة و نجاح العمل التنظيمي.

5- أن حركة العلاقات الإنسانية في تركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمي، تغفل تماما أهمية التنظيم الرسمي ولا تبين أثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم.

6- إن حركة العلاقات الإنسانية إذ تركز على الحوافز و المكافأة غير المادية، إنما تتجاهل أثر الحوافز المادية من اقتصادية وغيرها. وهي بذلك تفقد عنصرا هاما من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل.

3- المدرسة الحديثة في التنظيم.

ظهرت هذه المدرسة كنتيجة للنقد الذي وجه لكل من النظريات التقليدية الكلاسيكية (العلمية) ،والمدرسة السلوكية، وكانت تهدف إلى إيجاد نظرية تكحى منحى متوسطا بين المدرسة العلمية والمدرسة السلوكية، ومن أهم نظريات هذه المدرسة:-

1- نظرية التوازن الوظيفي.

2- النظرية السلوكية التحليلية.

تدعو نظرية التوازن الوظيفي إلى محاولة تحقيق التوازن بين مصلحة الأفراد، والمصلحة الخاصة بالمنظمة، فهي تهتم بالعمل والعاملين في آن واحد، ويعتبر شستر برنارد، وهربرت سيمون في مقدمة رواد هذه المدرسة.

وتركز الإدارة للفعالة على جعل الآخرين ينفذون الأعمال المؤدية إلى تحقيق الأهداف.

حيث أن الناس يتباينون في قدراتهم ومواهبهم وإمكانياتهم وهذا يرجع إلى خصائص موهوبة فطر الله الناس عليها منذ مولدهم أو نتيجة ما اكتسبوه من خبرات في الحياة أو التعليم أو البيئة التي يعيشون فيها. فانهم بحاجة إلي ما يرشدهم إلي طبيعة العمل المطلوب منهم القيام به وكيف يمارسون ذلك العمل، وهو ما يمثل اللوائح التي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند إتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف.

### **أهمية الإدارة :**

الإدارة نشاط إنساني هام لا يمكن الاستغناء عنه أو العمل بدونه حيث تؤدي الإدارة الناجحة إلي استخدام فعال وإيجابي، ومثمر للموارد المادية والبشرية المتوافرة، كما تؤدي إلي إنتاجية أعلى، ويمكننا إجمال مظاهر أهمية الإدارة فيما يلي:-

- قيادة وتوجيه المنظمة لتحقيق أهدافها.
- مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة، والتي منها الظروف السياسية والاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية والتكنولوجية.
- التأثير الفعال علي عناصر الإنتاج، حيث أن الإدارة تتصدر قيادة عناصر الإنتاج، وتعمل علي تنظيمها، والتنسيق فيما بينها بما يتناسب مع ظروف العمل والظروف المحيطة.

- تطوير عناصر الإنتاج، وذلك بتحقيق التوازن بين الموارد والإنتاج، وتدريب القوي العاملة وتأهيلها بما يترتب عليه تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية.

- تعتبر الإدارة الفعالة وسيلة من وسائل تطوير الشخصية الوظيفية للأفراد، وجعلها أكثر انسجاماً مع طبيعة العمل.

### **وظائف الإدارة :**

إن تحليل وظائف الإدارة يجيب على السؤال التالي: ماذا تفعل الإدارة؟ أي أن عملية الإدارة يمكن تحليلها ووصفها من خلال وظائف رئيسية، تمثل مجمل ما يقوم به المديرون من أعمال، ومنطق عملية الإدارة هو أن الوظائف الإدارية يجب أن تؤدي في تسلسل زمني معين، فالتخطيط يأتي في المرحلة الأولى، ومن بعده يأتي دور التنظيم، ومن ثم التوجيه والقيادة وأخيراً الضبط والرقابة، فكل وظيفة من هذه الوظائف تقع في تسلسل زمني معين بحيث تقود كل وظيفة بشكل منطقي إلى الوظيفة التالية. ويمكن إجمال تلك الوظائف فيما يلي:-

1- التخطيط: ويهتم بتقرير أهداف المنظمة والطرق والعمليات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والنتيجة هي رسم سياسة المنظمة التي يسير عليها الموظفون والعمال، والتي يعملون بموجبها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة وفي أقل وقت ممكن.

2- التنظيم: ويشمل تهيئة وتطوير بنية الوظائف الإدارية المتداخلة، بناء على متطلبات التخطيط وتوزيع المسؤولية المخطط لها على الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف، وينتج عن التنظيم إقامة العلاقات بين السلطات المختلفة، وطرق الاتصالات، والتطوير والتنمية للموارد البشرية للمؤسسة.

3- التوجيه: ويهتم التوجيه بتنفيذ السياسات الناتجة عن التخطيط ويعتبر التوجيه من أهم الوظائف التي تقوم بها فئة الإدارة العليا، ولا سيما أنها تتضمن مجموعة من الأنشطة المتعلقة بإرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم أثناء العمل، وتنفيذ الأوامر الإدارية والسياسات المختلفة، وهذا ما يكشف عموماً وظيفة التوجيه بصورة عامة.

4- الرقابة: وبواسطة الرقابة نتأكد من أن كل شيء في المؤسسة يسير وفق السياسات التي وضعت في مرحلة التخطيط، والهدف من الرقابة والضبط هو البحث عن الأخطاء، والعمل على تصويبها وتجنبها مستقبلاً.

### **أهمية إدارة المكتبات وأهدافها:**

تحتاج المكتبات مثل غيرها من المؤسسات إلى التنظيم الجيد، والإدارة الناجحة لكي تؤدي وظائفها، وتقدم خدماتها، وتلبي احتياجات المستفيدين منها، وتحتاج المكتبات إلى موارد بشرية واعية فاعلة قادرة على القيام بجميع عناصر العملية الإدارية على الوجه الأفضل،

وبذلك فإن الإدارة في المكتبات، تؤدي وظيفة مهمة لا غنى عنها،  
وذلك لتحقيق الأهداف التالية:-

### **أهداف إدارة المكتبات:-**

1- تنفيذ السياسة/ السياسات الموضوعية بأعلى درجة من الكفاءة وفي  
حدود الإمكانيات المتاحة.

2- استغلال الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية (عوامل الإنتاج)  
وتتسيقها بأحسن الطرق الممكنة، وتسخيرها لتحقيق الأهداف  
الموضوعية.

3- تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل علي تنفيذ الخطط  
المرسومة من أجل تحقيق الأهداف، وذلك من خلال الإختصار  
الأفضل للعاملين وتنميتهم مهنيًا بما يتلائم مع التطورات الحديثة  
في العمل والمهنة، وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم وإمكانياتهم  
وإبداعاتهم، وتحفيزهم، وتنسيق جهودهم، وإزالة التضرار  
والإزدواجية فيما يقومون به من مهمات ووظائف وأعمال.

4- الإرتقاء بالمناخ التنظيمي إلي المستوى الأمثل، من خلال تنمية  
العلاقات الإنسانية بين العاملين وتحقيق الرفاهية النفسية والمادية  
لهم، بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين علي حد  
سواء.

5- الموازنة بين متطلبات البيئة الداخلية للمكتبة وبيئتها الخارجية،  
وإزالة المعوقات في هذا المجال، بما يكفل تحقيق الأهداف  
الموضوعية.

6- الموازنة بين الاتجاهات المتضاربة، مثل إيجاد التوازن بين مصالح العاملين وأهدافهم وبين مصالح المكتبة وأهدافها، وبين الميزانية المتاحة وبين النفقات للحصول والمتوقعة، وبين أوعية المعلومات المنشورة وبين ما يمكن اقتناؤه منها.

7- تكريس منهج التطوير التنظيمي المتكامل، الذي يركز على كون المكتبة نظاما مفتوحا يتفاعل مع المكتبات والمنظمات الأخرى ذات العلاقة، والموجودة بالمجتمع المحيط.

8- تحقيق الكفاءة الإنتاجية والفاعلية الإدارية بأقل ما يمكن من الوقت والمال والأفراد.

يمكن حصر الواجبات الرئيسية لإدارة المكتبات فيما يلي:-

- 1- وضع الأهداف والسياسات العامة الرئيسية للمكتبة.
- 2- التخطيط للعام لبرامج المكتبة وأنشطتها ومتطلباتها الأساسية.
- 3- التنظيم الداخلي للمكتبة من خلال تحديد الدوائر والأقسام والشعب وواجباتها.
- 4- الإشراف على حسن سير العمل في جميع الأقسام وبين العاملين كافة.
- 5- تحديد أنواع السجلات ونماذج المطبوعات.
- 6- مراقبة النظام والنظافة وصيانة الأثاث والمبنى.
- 7- إقامة علاقات جيدة مع المكتبات الأخرى ومع مجتمع المستفيدين والإتصال معهم.

8- دراسة المشكلات الإدارية التي قد تظهر أثناء العمل وإيجاد الحلول لها.

9- إعداد الميزانية وتوزيعها والإشراف عليها ومراقبتها.

10- ترؤس اللجان المختلفة وإعداد التقارير ورفعها إلى الجهات المسؤولة.

### **خصائص إدارة المكتبات ومميزاتها:**

أولاً: تختلف طبيعة الإدارة باختلاف نوع المكتبة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة لديها.

ثانياً: إدارة المكتبات تعمل في إطار اجتماعي، فهي تؤثر في مجتمع المستفيدين وتتأثر بحاجاته، ولا يمكنها أن تعيش بمعزل عن المجتمع الداخلي، المكون من العاملين أو المجتمع الخارجي المكون من المستفيدين.

ثالثاً: العمل الإداري في المكتبات متدرج، وهو عبارة عن مجموعة من المستويات الوظيفية، فهناك مدير المكتبة، ورئيس القسم، ورئيس الشعبة...

رابعاً: إدارة المكتبات مثل غيرها من الإدارات تعمل في إطار البيروقراطية بمعنى الالتزام بالطابع الرسمي واللوائح والقوانين والأنظمة الإدارية المكتوبة وتسلسل إجراءات العمل وفق المستويات الوظيفية.



**خامساً:** إيجاد نوع من التوازن بين مظاهر الإدارة الرسمية وغير الرسمية.

**سائساً:** تعمل الإدارة ضمن الإطار العام لفلسفة وسياسات وإمكانيات المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة، وتكف الإدارة وفق متطلبات هذه الفلسفة والسياسات والظروف.

### **وظائف الإدارة بالمكتبات:**

إن دراسة الإدارة كمدخل وظيفي يعني النظر إليها باعتبارها عملية معينة، هذه العملية يمكن تحليلها ووصفها من خلال مجموعة وظائف رئيسية، يفترض أنها مجمل ما يقوم به المديرون من أعمال، ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى مجموعة متداخلة، تتضمن التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. وعلى ذلك فإن الإدارة الفعالة للمكتبات تعتمد على:-

- تحديد وتشخيص أهداف المكتبة.
- التنظيم الإداري للمؤسسة الأم.
- معايير التوظيف ومدى استخدام العدد المناسب والمؤهل للوظائف المكتبية.
- التنسيق بين الوحدات والأقسام المختلفة.
- توفير الميزانية الكافية.

وفيما يلي عرض سريع لتلك الوظائف، يعقبه التركيز على  
النواتج كمدخل لتحليل لوائح العمل بالمكتبات الجامعية الذي هو  
موضوع هذه الدراسة.

### **أولاً: التخطيط:-**

#### **طبيعة التخطيط :**

يمكننا القول بأن التخطيط ينطوي على إختيار الأهداف  
والسياسات، وقواعد العمل والبرامج والإجراءات الخاصة بمستقبل  
المنظمة، حيث تقوم عملية التخطيط على الإختيار من بين عدة حلول  
بديلة لموقف معين، وهو الوظيفة الأولى للمدير حيث يقوم بدراسة  
جميع الحلول المتاحة وتجميع الحقائق والبيانات ودراسة النتائج  
المتوقعة من كل حل ثم إختيار أحسن الحلول ووضع خطة منظمة  
لتحقيق أهداف محددة بطريقة معينة، وهي تسبق ماعداها من  
الوظائف الأخرى، كالتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، والتخطيط  
ببساطة هو "الإعداد المقدم للأعمال المقبلة وهو يتضمن ما يجب  
عمله ومكان عمله، وزمان عمله و الكيفية التي يتم بها و للوسائل  
التي تستخدم في العمل"، ويتم ذلك بدراسة البدائل من التصرفات  
المحتملة وتقييم هذه البدائل، ثم إختيار البديل الأمثل والذي يحقق  
النتائج المرغوبة.

وتظهر الحاجة إلى دراسة البدائل وتقييمها من ظروف عدم  
اليقين التي يتصف بها المستقبل ومن تتوع للطرق التي يمكن  
استخدامها لتحقيق الأهداف، وتعتمد سلامة هذه الدراسة على

المعلومات التي يمكن توافرها بشأن الموقف المعين ودرجة الدقة المتوافرة لهذه المعلومات.

والإدارة الجيدة هي التي تعرف نوع المعلومات المطلوبة للتخطيط، وكيف تحصل عليها ثم كيف تستخدمها لأنه بدون هذه المعلومات فإن النشاط الكلي للمنظمة ولخططها يتحول إلى مجموعة من التصرفات العشوائية دون أهداف واضحة.

والتخطيط كوظيفة إدارية يتم في جميع مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة فهو ليس حكرا على مستوى دون الآخر، غير أن اختلاف الظروف واختلاف نوع النشاط يمكن أن يؤدي إلى اختلاف الظروف في أبعاد الخطط و في درجة شمولها والفترات التي تغطيها ويمكن القول بصفة عامة أن أهمية التخطيط تتزايد في المستويات العليا للهيكل التنظيمي وتتسع في درجة شمولها، وتنخفض هذه الأهمية كلما اتجهنا إلى المستويات الدنيا للهيكل التنظيمي وتصبح أكثر تحديدا في مكوناتها.

وبالرغم من أن وظيفة التخطيط هي عملية ذهنية وإجرائية منفصلة عن التنفيذ إلا أنها ليست نشاط يتعين أدائه بمعزل عن باقي الوظائف الإدارية الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة، ولكن غالبا ما تؤدي هذه الوظائف مع بعضها البعض فالإداري يحتاج إلى الرقابة لكي يتأكد أن التصرفات تتم على حسب الخطط وهو أيضا يحتاج إلى التنظيم لتحديد مسؤولية الانحراف عن الخطط للموضوعة كما أنه في حاجة إلى التوجيه لتعليم الأفراد وتوصيل الخطط وقبالتهم نحو

الأهداف المخططة، ولكن الوقت الذي يخصص لهم والظروف السائدة وطبيعة النشاط وغيرها من المواقف، تظهر اختلافات ظاهرة في أساليب أداء هذه الوظائف وعلاقتها بالهيكل التنظيمي.

## 1- مفهوم التخطيط:

التخطيط جهد موجه و مقصود و منظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة و مجال و جهد محددين. ويقصد به بإيجاز عملية التنبؤ بالمستقبل بصفة عامة، ومن المنظور الإداري فإنه يعنى: اتخاذ قرارات خاصة بمستقبل المنظمة فيما يتعلق بتحديد الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها في الأجل الطويل والأجل القصير، وتحديد التصرفات والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف "

ولا شك أن التخطيط هو نقطة البداية في جميع الأعمال الإدارية، وكل الوظائف الإدارية إنما تسعى لتحقيق للخطة وإجازها . وبدون التخطيط لا يمكن القيام بأية وظيفة إدارية. والنتائج الأساسية لعملية التخطيط هو الخطة التي تعتبر أساس العمل، حيث تصف الأنشطة التي يجب القيام بها وكيفية وتوقيت ذلك للقيام.

ولقد تعددت المحاولات التي أجريت لتعريف التخطيط والتفريق بينه. وبين أنواع الأنشطة الإدارية الأخرى، فيعرفه البعض بأنه "هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهة " ويركز هذا التعريف على التنبؤ باعتباره جوهر العملية للتخطيطية ولكنه ينطوي أيضا على التفكير والتحليل والإعداد لمواجهة التغيرات الاقتصادية والفنية في المستقبل.

ونستخلص من هذه التعاريف الآتي :

أن التخطيط يهتم أولاً بالحقائق و يستخدمها في التأمل وربطها ببعضها البعض لتكوين النشاط الضروري لإنجاز النتائج التي تؤدي إلى بلوغ الغايات المطلوبة، فالتخطيط الفعال يعتمد على جمع الحقائق وتحليلها على ضوء الموقف الذي نظهره هذه الحقائق، ويتم وضع الأنشطة بحيث يمكن إستبعاد المعوقات القائمة أو التأكيد من أنها أخذت في الإعتبار عند وضع الخطط وتم إعداد الإمكانيات للتغلب عليها.

والتخطيط عمل ذهني في طبيعته فالحقائق المرتبطة بالموقف يتم ربطها بالخبرة المكتسبة والمعلومات السابقة والتفكير التأملي و تصور المواقف من الأمور المطلوبة لتحقيق ذلك، ومن الطبيعي أن يكون المخطط قادر على تأمل صورة النشاط المقترح بطريقة واضحة في ذهنه ولا بد أن يضع تفكيره للخلاق في شكل خطط. ويهتم التخطيط بمستقبل النشاط والتصرفات المحتملة، عن طريق التخطيط نحاول النطلع إلى الأمام ونتوقع الأحداث ونستعد للطوارئ ونتصور النشاط ونحدد النتائج المنتظم لتحقيق الهدف.

وينطوي التخطيط بصفة أساسية على عملية الاختيار، فالمشاهد أن هناك دائماً أكثر من طريقة واحدة لإنجاز عمل معين ويرمي التخطيط إلى إختيار أنسب الطريق للملائمة، من بين الطرق والوسائل المتاحة. والواقع أن التخطيط لا يقوم إلا مع وجود البدائل للتصرفات المقترحة وهو في ذلك يتشابه مع عملية إتخاذ القرارات.

## 2- أهمية التخطيط وخصائصه:

يعزز التخطيط من القدرة علي التكيف مع المستقبل، فالطبيعة المتقلبة للأحداث المستقبلية تتطلب الإعداد المقدم لمواجهةها، ويستخدم التخطيط في المجال الاقتصادي ليعني الترتيبات التي تستخدمها الدولة للتأثير في النشاط الاقتصادي وتوجيهه لتحقيق أهداف اقتصادية وإجتماعية معينة، أما في المجال الإداري فالتخطيط يشير إلى الوظيفة التي بمقتضاها يتم تحديد الطريق الذي تسلكه المنظمة في المستقبل ويمكننا إختصار دواعي التخطيط في الأسباب التالية:-

### 1- مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير: أصبح التخطيط أمر ضروريا

لمواجهة التغيير وعدم التأكد مما ينطوي عليه المستقبل، فالمدير لا يستطيع وضع أهداف فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة لعلاقة ذلك بأهدافه ويتطلب هذا ضرورة معرفة المدير، بالتكاليف المتوقعة، الطاقة الإنتاجية، حجم الإنتاج، مستوى النقدية وغيرها من المتغيرات وكلما زادت حالة عدم التأكد من نتائج القرار وحتى مع زيادة درجة التأكد، فالتخطيط ضروري لعدة أسباب نذكر منها:

- أننا لا زلنا في حاجة إلى اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة وتحديد أفضل وسيلة أو أسلوب لتحقيق الهدف ففي ظروف التأكد تصبح عملية التخطيط أسهل و أيضا بعدما يتحدد

الإجراء المناسب فإن الأمر يتطلب وضع خطط قرعية متناسقة لإتاحة الفرصة أمام الإدارات والأقسام للمشاركة في أداء النشاط.

-- وإذا أمكننا التنبؤ باحتمالية التغيير وإيعاده فلزالت عملية التخطيط يكتنفها الكثير من الصعوبات، لأن هذه التنبؤات تحتوي على درجة من الخطأ وبصفة عامة فإن التغيير لا يحدث بطريقة فجائية.

2- التركيز على الأهداف : تسعى المنظمات وكل إدارة فيها للوصول إلى أهداف محددة ولكن البدائل التي يتضمنها التخطيط تؤدي بطرق مختلفة إلى هذه الأهداف، ومجرد القيام بالتخطيط يركز الاهتمام عليها وخطط الشاملة للمنظمة و المعدة بطريقة جيدة، تخلق الوحدة والتعاون و تقضي على التضارب بين الإدارات، والمدير الذي يستغرق كل وقته في المشاكل اليومية الملحة، يمكنه أن يلجأ إلى التخطيط لمساعدته على التطلع إلى المستقبل وسوف يدرك الحاجة إلى الفحص الدوري، وتعديل الخطط مسترشداً في ذلك بالأهداف المحددة .

3- الترشيح : يقصد به، الاقتصاد في الأداء ويساعد التخطيط على تحقيق الرشد بتركيزه على كفاءة العمل، والتوافق في الجهد، فهو يستبدل الجهود المشتركة المخططة غير المتعاونة، والتدفق المتعادل للعمل بدلا من غير المتعادل، والقرارات المدروسة بدلا من القرارات الحكيمة التي تملأها الضرورة.

4- تسهيل الرقابة : تعني الرقابة التحقق من الوصول إلى الأهداف، والتخطيط يساعد على القيام بعملية الرقابة، لأن المدير لا يمكن أن يتأكد من إنجازات المرؤوسين، دون أن تكون لديه أهداف مخططة للاسترشاد بها في الحكم على الأداء، فالرقابة لا يمكن أن تتم دون معايير والمعايير هي التي تحدد ما الخطأ.

**خصائص التخطيط : من أهم خصائص التخطيط ما يلي:-**

1- يتعلق التخطيط بالمستقبل الذي بطبيعته يتصف بالغموض وعدم التأكد والتغير، وبالتالي يمكننا من التعرف على المشاكل المتوقعة حدوثها والعمل اللازم والإستعداد لها قبل وقوعها .

2- يبين التخطيط أهداف المؤسسة بوضوح، حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها، كما يعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة.

3- يعمل التخطيط على الإستخدام السليم للأنشطة الهادفة والمنظمة فكل الجهود توجه نحو النتائج المنشودة مع تحقيق النتائج الفعلية للجهود المبذولة .

4- يخفض التخطيط العمل الغير منتج إلى أدنى حد، فالجهود التي ستبذل تدرس وتختار بكل دقة وعناية بحيث يقتصر الإستخدام على تلك الجهود الضرورية وبالمقايير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد.



5- يبين التخطيط مقدما جميع الموارد اللازمة استخدامها كما و نوعا  
ويعمل على الاستغلال الأمثل لها وبذلك يمكن الاستعداد لكل  
الظروف والاحتمالات.

6- يجبر التخطيط المدير على تخيل الصورة التشغيلية بوضوح  
وبالكامل حتى يتمكن من رؤية العلاقة الهامة ومن الحصول على  
تفهم كامل لكل النشاط ومن الاهتمام بالأساس الذي تقوم عليه  
التصرفات الإدارية.

7- يتميز التخطيط بالمرونة لأنه يترك دائما المجال مفتوحا أمام  
الطوارئ غير المتوقعة ويعد العدة للتبديل والتجارب عندما يتطلب  
الأمر ذلك.

هذا ويعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة، إذ  
لا يمكن تنفيذ أي عمل بدون تخطيط مسبق، والتخطيط يمثل مرحلة  
للتفكير التي تسبق للتنفيذ، والتي تنتهي باتخاذ القرارات بما يجري  
عمله وكيف يتم ومتى يتم ومن يقوم به، في سلسلة خطوات تنتهي  
بتحقيق الأهداف.

ويعتبر التخطيط كذلك وسيلة تهدف إلى مواجهة المستقبل  
بتدابير مدروسة وتقديرات محددة، وهو عملية مستمرة، فبالإنهاء من  
خطة أو برنامج يؤدي إلى وضع خطة أخرى أو تنفيذ برنامج جديد.  
والتخطيط تعريفات كثيرة تختلف باختلاف زاوية النظر إليه، لعل  
أنسب تعريف لهذه الدراسة هو أن التخطيط عملية "تحديد الأهداف  
ووضع السياسات وطرق العمل وإجراءات التنفيذ، وإعداد الميزانية

التقديرية للأنشطة المختلفة، ثم وضع البرامج الزمنية بناء على تلك  
وبما يحقق الأهداف الموضوعية.

ومن خلال التعريف السابق يتضح لنا أن الخطة تشمل على  
العناصر التالية:-

- 1- الهدف:- وهو النتيجة المراد تحقيقها.
- 2- السياسات :- وهي الأطر العامة التي تحكم العملية التنفيذية  
بحيث لا يمكن الحياد عنها، وتوضع عادة من قبل الإدارة العليا  
لتوجيه وضبط العمل في المستويات الدنيا.
- 3- الإجراءات وربطها بالزمن :- وهي العمليات المراد القيام بها  
وتحديد زمن لتنفيذ كل عملية " أي وقت البدء ووقت الانتهاء " .
- 4- الوسائل والأدوات: يجب أن ينص في الخطة على الوسائل  
والأدوات المطلوبة لتنفيذ الأعمال.
- 5 - الموازنة اللازمة لتنفيذ الإجراءات السابقة.

وعادة ما يتم رسم الخطة بناءً على الإمكانيات المتوفرة أو التي  
يمكن توفيرها سواء كانت مادية أو بشرية. ونلاحظ أن عملية  
التخطيط تحتاج إلى اتخاذ القرار بالهدف المناسب والكامل والذي  
يمكن قياسه وتحقيقه قبل وضعه ويكون ملائماً لرسالة المؤسسة.  
وتحديد السياسات يحتاج إلى إقرار كذلك حيث يشارك في صنع  
القرار الإدارة العليا والإدارة الدنيا في كثير من الحالات، والبرامج  
الزمنية تحتاج إلى إقرار واختيار البرنامج الزمني الذي يحقق التكلفة

الأقل والوقت الأسرع وتحقيق هدف المؤسسة كذلك والميزانية تحتاج إلى إتخاذ القرار بشأنها وكيف سيتم الحصول عليها وكيف سيتم إنفاقها.

### **صفات الخطة الجيدة :-**

- 1- البساطة والوضوح.
- 2- تحديد الهدف بشكل تام بحيث يكون قابلا للقياس ويمكن التنفيذ بزمان معين، وضمن قدرة المنفذين له وان يكون محددا بزمان معين.
- 3- يجب أن ينص فيها على الأجهزة والأدوات المطلوبة للتنفيذ
- 4- دراسة ما يحدث حيالها من ردود فعل ووضع الحلول المثلى لتلك الردود
- 5- المرونة
- 6- الواقعية بحيث تكون في حدود طاقة العاملين فيها
- 7- الشمول

### **أما فوائد التخطيط فهي:-**

- 1- يساعد على التفكير المنظم.
- 2- يساعد على التفكير في المستقبل والإعداد له بما يناسبه.
- 3- تعتبر الخطة المعيار الأمثل للرقابة بعد التنفيذ.
- 4- يساعد على تخفيض التكاليف.

5- يقلل من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة الغير ضرورية.

6- التقليل من وقت إنجاز العمل.

### **مستوى التخطيط بالمكتبات:-**

يمكن أن يقوم بالتخطيط في المكتبة، مجموعة من العاملين والمدراء تتمثل في الفئات التالية:-

1- الادارة العليا.

2- الادارة الوسطي.

3- فريق التخطيط أو فرق التخطيط التي يتم تشكيلها لذلك.

### **مبادئ التخطيط في المكتبات:-**

لما كان التخطيط في المكتبات - كغيرها من المنظمات- منهجا عقلانيا منظما من التفكير والتعامل مع الأمور فان مبادئه تشمل جميع النواحي، الاقتصادية والمادية والبشرية، وفيما يلي عرض لمبادئ التخطيط الرئيسية بالمكتبات:-

أ - التخطيط الاقتصادي: تعاني المكتبات في الوقت الحاضر من صعوبات مالية كبيرة نتيجة لانخفاض ميزانيتها، مما يدعو إلى ضرورة التخطيط المالي لتنظيم الموارد الضرورية لسد حاجات التمويل، واعداد خطط تنمية شاملة والدخول في استثمارات واقامة أنشطة تؤدي إلى استقطاب موارد اضافية للمكتبة.

ب- التخطيط التنظيمي : ويقصد به تحديد أدوار جميع العاملين في المكتبة، وبيان سلطاتهم، وذلك درءا للصراع التنظيمي وتعارض

الأدوار، بغرض تحقيق الأهداف، وذلك بطرق عديدة مثل تبسيط الإجراءات وتوصيف الوظائف وتحليلها، ووضع المعايير اللازمة لمختلف الأعمال.

ج- تخطيط للقوي العاملة: ويهدف هذا النوع من التخطيط إلى ضمان حصول المكتبة على الأفراد المؤهلين للزمين لسير العمليات الفنية وخدمات المعلومات المختلفة، ويتضمن ذلك تحديد الأفراد اللزمين للقيام بالأعمال المختلفة، وعددهم، وتدريب وتنمية الموارد البشرية اللازمة للقيام بتلك الأعمال.

**ثانياً: التنظيم:**

التنظيم هو الحلقة الثانية في العملية الإدارية، ويعتبر من أحد أهم هذه الوظائف لأنه يعبر عن بنية المؤسسة، فالتنظيم هو النشاط الذي يقوم به المدير بتحديد الواجبات والسلطات اللازمة للوفاء بها وإذا كانت وظيفة التخطيط تخص بالإجابة عن أسئلة مثل ما الذي يجب تحقيقه؟ أو متى يجب تحقيقه؟ فإن وظيفة التنظيم تختص بالإجابة على أسئلة مثل من الذي يقوم بالعمل؟ وكيف يقوم به عليه بأكمل وجه؟

والتنظيم هو الكيفية التي بمقتضاها يتم تعبئة الجهود لتيسير تحقيق الأهداف المتفق عليها، عن طريق توزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات، وتنسيق الجهود والقدرات نحو غاية مشتركة لتيسير تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن، وباقصى اشباع ممكن لكل المستفيدين من الخدمات.

والتنظيم يعني بناء الهياكل الداخلية للمؤسسة، وبناء الهيكل التنظيمي يتضمن تحديد الأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق الأهداف، مما يتطلب جميع الأعمال في وحدات تنظيمية يشرف عليها ويسأل عنها مدير أو رئيس، وتفرض السلطات اللازمة لهذا الرئيس لمتابعة مسؤولياته.

### مفهوم التنظيم:

يقصد بالتنظيم كوظيفة من وظائف الإدارة، التطبيق العملي لمبادئ المؤسسة وتنفيذ خططها، وتطبيق النظم واللوائح والقوانين المتعلقة بأعمالها، سواء في محيطها الداخلي - بين عمالها وموظفيها - أو محيطها الخارجي - مع المجتمع الذي تتعامل معه - كما يشمل التنظيم توزيع الأعمال وتقسيمها بين بين الإدارات والأقسام المختلفة توزيعاً يكفل سرعة العمل وتدفعه، كما يشمل تحديد اختصاصات العاملين، وتحديد العمل اللازم لكل قسم ومسئولية كل منهم.

ويتلخص التنظيم في تصميم الهيكل التنظيمي، أي تقسيم الواجبات المطلوب القيام بها في وحدات إدارية، بشكل يمكن من خلاله إسنادها إلى أشخاص، بغرض تحديد المسؤولية في شكل مجموعة من الواجبات، وإعطاء السلطة اللازمة للقيام بهذه الواجبات، وربط المناصب الإدارية المختلفة ببعضها البعض من الناحيتين الأفقية والرأسية، بقصد تنسيق الجهود الجماعية وتنمية الهيئة الإدارية.

والتنظيم عملية مستمرة، - حيث تقوم الإدارة بمراجعة مستمرة للهيكل التنظيمي وإدخال التعديلات المستمرة عليه والتطوير المستمر له - تهدف إلى أن تكون الأهداف الفرعية للمؤسسة متناسقة مع الهدف الرئيس لها، وتقسيم العمل على أساس أنه الوسيلة المثلى لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن هنا يمكن تعريف التنظيم على أنه عملية إدارية تهتم بجمع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام، وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف، مع حل المشاكل والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام بشكل عام.

### **أهمية التنظيم:**

تلقى دراسة التنظيم منذ أوائل هذا القرن اهتماماً متزايداً من الدارسين والممارسين في ميادين عملية متعددة، وذلك لما للتنظيم من آثار اقتصادية واجتماعية وحضارية تنعكس على مصادر وطرق خلق وإشباع الحاجات الإنسانية وأصبح التنظيم موضع اهتمام علماء الإدارة فقد وجدوا فيه الأداة التي يستطيعون بها مواجهة التوسع في تطبيق التخصص في الأعمال، ذلك للتخصص الذي أصبح السمة المميزة للمنظمات المترابطة والوسيلة التي يستطيعون بها تحقيق الاتصال بين الملاك ومنظمتهم، ذلك الإتصال ضروري للربط بين الملكية والإدارة والعملية التي تتكامل بها الجهود الإنسانية المستخدمة تلك الجهود المتفاوتة المستوى والمختلفة الدوافع والإطارات الذي

يستخدمونه لتحقيق تفاعل العلاقات، ذلك التفاعل الضروري لخلق وتنمية التعاون الجماعي لبلوغ الغايات المحددة. وتتمثل أهمية التنظيم فيما يلي:-

- يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين أفراد المؤسسة، وبذلك يسند لكل فرد عملاً معيناً مما يعني حصر وتركيز اهتمامه على ذلك العمل دون غيره.
- يعتمد التنظيم على إرساء أسس نمطية بالنسبة لإجراء مختلف الأعمال.
- يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرساء واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.
- يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصال الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء الوحدة الإدارية مما ييسر الاتصال الإداري وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات في الهيكل الإداري.
- يهيئ التنظيم الجو المناسب لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم.

### **أهداف التنظيم:**

تزداد أهمية التنظيم بازدياد المشاكل وتعقدها وبكبر حجم المؤسسة وضخامة عدد العاملين بها، وتتوسع أنشطتها، لذلك نجد أن التنظيم يبين الجهود البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكاليف، وبأقصى كفاءة ممكنة . ويمكننا صياغة أهداف التنظيم فيما يلي:-



1- تقسيم العمل : وذلك بإسناد عمل معين لكل فرد حتى يحرص ويركز إهتمامه في أدائه دون غيره.

2- التنسيق والتعاون : من أهم أهداف التنظيم تحقيق التوافق وتكامل الجهود الإنسانية، كما أنه يساعد على تنسيق الخبرات المتوفرة وتقنياتها والمحافظة عليها.

3- التسيير التلقائي : إن التنظيم الجيد هو الذي يحتاج إلى أقل قدر من التدخل لإحداث تفاعل في العلاقات القائمة، كما أن الهدف الأول للمدير هو أن يوفر للعلاقات التنظيمية المرونة والفاعلية التي تجعل جهود الأفراد تتفق نحو الهدف العام بطريقة تلقائية.

4- تنمية الفاعلية الفردية : للهدف الأكبر من التنظيم هو توفير الظروف الملائمة لكل فرد في التنظيم لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع.

5- سهولة القيادة : إن من أهم أهداف للتنظيم أيضا هو تكوين جماعات متناسقة، تسمح لأعضائها بالاستجابة الطوعية للقيادة، بشرط أن يوفر التنظيم القيادة في كل مركز فيه.

6- للبقاء : إن بقاء المنظمة من الأهداف الجوهرية للتنظيم الجيد، حيث يتم تجنيد جهود الأفراد من أجل توفير الظروف المناسبة لبقائها.

7- تحقيق الاستقرار : لابد أن يعمل التنظيم على تحقيق الاستقرار لأنشطة المنظمة، فتخطيط الهياكل التنظيمية وتحديد العلاقات وكذلك وسائل اتخاذ القرارات، ورغم ذلك فقد يكون من المناسب

توفير بعض المسموحات لمواجهة التغيير السريع وكذلك المخاطر المحسوبة.

8- التفاعل أو المشاركة أو التعامل: ترتبط عمليات المشاركة أو التفاعل أو التداخل بالجهود الجماعية، فيتداخل ويتفاعل الأفراد بعضهم مع بعض من خلال الديناميكية التي يوفرها الهيكل الرسمي للتنظيم، والتنظيم للفعال لابد أن يوفر أيضا الظروف أو التداخل في العلاقات غير الرسمية للأفراد.

9- يعتبر التنظيم من أهم أساليب التدريب كونه يعمل على إظهار مواهب الأفراد وتنمية معلوماتهم بما يؤهلهم لشغل الوظائف في المستويات العليا بالهيكل التنظيمي.

ويعرف التنظيم في المكتبات بأنه "الشكل الذي توضع فيه الجهود الجماعية لتحقيق وظيفة أو غرض أو غرض معين، وهو عملية تحديد الأعمال المراد اداؤها وتجميعها مع تحديد وتفويض السلطة اللازمة لاداء هذه الأعمال وإقامة العلاقات بينها لتمكين المكتبة من تحقيق الأهداف المحددة لها مسبقا"

خطوات عملية للتنظيم : هناك بعض الخطوات التي يجب اتباعها عند وضع الخطة التنظيمية، وهي:-

1- تحديد أهداف المؤسسة.

2- تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف والسياسات والخطط للموضوعة.

- 3- جميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية.
- 4- جميع وحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية.
- 5- جميع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسية "وحدة إدارية عليا"
- 6- فويض رئيس كل مجموعة السلطة الضرورية لأداء هذه الأنشطة
- 7- بط هذه الأنشطة والوظائف والإدارات مع بعضها أفقياً ورأسياً من خلال علاقات السلطة والمسؤولية للوحدات المرتبطة رأسياً، وعلاقات التعاون للوحدات المرتبطة أفقياً.
- 8- سم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات
- 9- عداد الوصف والتوصيف الوظيفي لكل وحدة وظيفية
- 10- تحديد إجراءات القيام بكل وظيفة

### **فوائد التنظيم:-**

**يقدم التنظيم للمكاتب فوائد كثيرة منها:-**

- 1- يحقق التنظيم الجيد أفضل استخدام للطاقات البشرية والامكانيات المادية المتوفرة.
- 2- يوحد التنظيم الجهود العاملة ويؤدي إلى علاقات سليمة ومرغوبة بين العاملين.
- 3- التنظيم الجيد يعطي كل موظف السلطة الضرورية للقيام بعمله.

- 4- جعل التنظيم كل موظف في المكتبة قادر علي معرفة الانشطة التي يجب ان يقوم بها وكذلك معرفة موقعه ومكانه بالتنظيم العام.
- 5- يعالج التنظيم مشكلة الازدواجية في العمل داخل المكتبة.
- 6- يساعد التنظيم في تيسير واجبات الادارة والمدراء، ويسهل عملية الاشراف والرقابة.

### **خصائص التنظيم الجيد بالمكتبات:-**

يعتبر التنظيم الإداري أكثر وظائف الإدارة تطبيقاً في المكتبات، حيث يعمل علي تجميع للمسؤوليات والوظائف، في وحدات معروفة، تساعد علي انجاز الأعمال، وبالتالي تحقيق الأهداف، واعتماد خطوط الاستشارات الفنية، وقنوات السلطة وابتكار أدوات للتنسيق، وتطوير المستويات التنظيمية عندما تنمو المكتبات.

ويجب ان يراعي للتنظيم في المكتبات عدة أمور هامة، تجعل منه تنظيمًا جيدًا، والتنظيم الجيد بالمكتبة عدة خصائص نجملها فيما يلي:-

- 1- التوزيع الجيد للأعمال : حيث يؤدي توزيع الاعمال توزيعاً جيداً إلي التنسيق بين الوحدات الادارية للمكتبة، منعا للتكرار والازدواجية وتصارع الأولويات، حيث يعد حسن التنسيق بين أعمال المكتبة دليلاً علي جودة التنظيم وفاعليته.
- 2- الاتصال الفعال: يجب أن يتضمن التنظيم في المكتبة شبكة اتصالات واضحة وفعالة تكفل تنفق المعلومات من أدنى مراتب

التنظيم إلى المستويات العليا فيه وبالعكس، وذلك بسرعة فائقة وبدون عوائق.

3- الاستفادة من التخصص: حيث يساعد التنظيم الإداري الجيد للمكتب، في تطبيق مبدأ التخصص في العمل، بأن يختص كل فرد بعمل ما يتعمق في معرفة تفاصيله، واستيعابه بدرجة كبيرة، وتملكه المهارة اللازمة للقيام به على أفضل وجه، مما يساعد في تحقيق الأهداف المنشودة.

4- تحقيق التعاون بين العاملين: يوفر التنظيم الجيد على تحمل الفرد لمسئولة إنجاز العمل المنوط به على أفضل وجه، وبالتالي تتكون لدى الفرد روح التعاون في سبيل تحقيق الأهداف، حيث تجتمع منظومة الأعمال كلها على أكمل وجه.

5- مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمكتب : التنظيم الإداري الجيد هو الذي يراعي الظروف والتغيرات المحيطة بالمكتب، ويضع الأساليب والطرق المناسبة للتعامل معها.

### **أنواع التنظيم في المكاتب:-**

1- للتنظيم الرسمي: وهو ذلك التنظيم التكويني الذي يحدد العلاقات والمستويات للأعمال التي يقوم بها الفرد، ويوزع الاختصاصات، للوصول إلى بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويتوفر في التنظيم الرسمي أن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة، تضم الوحدات على المستوى التنفيذي، وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المتدرج لعل في شكل أقسام وإدارات، حتى قمة التنظيم

حيث تتركز سلطة شخص يمارس السلطة الإدارية العليا. وبأخذ التنظيم الرسمي عدة أشكال أهمها:

#### أ - التنظيم الرأسي:

ويعتبر هذا النوع هو الأكثر شيوعا بالمكاتب، حيث تتكون المكتبة من مستويات إدارية متعددة، ترتبط ببعضها لرتباطا رأسيا، ويتخذ التنظيم شكل الهرم، في قمته مدير المكتبة، ويليه مساعده، ف رؤساء الأقسام. ويمتاز هذا النوع ببساطته وسهولة فهمه، فأركان المسؤولية محددة، كما يمتاز أيضا بسرعة إتخاذ القرارات والبت في مختلف الأمور بشكل حاسم لأن سلطة الرؤساء فيه كبيرة.

ومن أبرز مئالب التنظيم الرأسي تركيز جميع السلطات في يد المدير، مما يحمله أعباء قد ترهق كاهله، كما تتطلب منه معرفة وثقافة، و تحتم عليه القدرة علي فهم مختلف الأمور الإدارية والتفاعل معها، ويؤخذ عليه أيضا إغفاله لتقسيم العمل علي أساس التخصص.

ب- التنظيم الوظيفي: ويرتكز التنظيم الوظيفي علي أساس التخصص في تقسيم العمل وبالتالي تقسيم الأعمال في المكتبة إلي إدارات وأقسام ووحدات إدارية مختلفة تختص كل منها بنشاط وظيفي محدد.

ومن مزايا التنظيم الوظيفي انه يتيح تقسيم العمل علي أساس.

### ثالثاً: التوجيه:

وتهدف هذه الوظيفة إلى توجيه وإرشاد وتحفيز العاملين على نحو يساهم في ضمان تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابه بين كل من الرؤساء والمرومين في مختلف المستويات الإدارية، ولذلك فهي ترتبط بمهارات الاتصال والقيادة والدافعية.

ولا شك أن الوظيفة الأولى للمدير هي أن يوجه الآخرين، وتتوقف كفاءة الادارية له على مدى مهارته في التوجيه، ويرى بعض الكتاب أن وظيفة التوجيه هي الوظيفة الإدارية الأولى على أساس أن المدير يمكن أن يعهد بكثير من أعباء الوظائف الأخرى إلى الغير، ولكنه لا يستطيع أن يتخلى عن مسؤولية التوجيه والعاملين ويربط البعض بين التوجيه والرقابة باعتبار أن الرقابة تحدد مدى التوجيه واتجاهاته، وكما سنرى في هذا المطلب فإن أهمية التوجيه تختلف باختلاف المواقف والظروف، كما تتداخل مع الوظائف الأخرى بحيث لا يمكن الإدعاء بأن أهمية وظيفة معينة تزيد بطريقة مطلقة عن غيرها من الوظائف الأخرى.

### مفهوم التوجيه:

ويعني التوجيه توفير الارشاد الذي يحتاج اليه الفرد لكي يمارس مسئولياته في العمل، ويمثل التوجيه ايضاً الاتصال بالمرومين وارشادهم عن كيفية اداء الاعمال باصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الامثلة ورفع الحالة المعنوية للمرومين، والالتزام بمفاهيم القيادة بهدف الحصول على تعاونهم الاختياري في تنفيذ الاعمال.

التوجيه هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الرئيسية للمدير وببساطة يمكن تعريف التوجيه بأنه عملية التأثير على سلوك الأفراد، لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المدير لأن حقه في السلطة ومكانته في السلك الوظيفي يجعل الآخرين يحترمون ما يصدر عنه من توجيهات وإشارات.

أوهو عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به.

والتوجيه ينطوي بصفة أساسية على عدد من العناصر هي :

- 1- تحديد واجبات الأفراد.
- 2- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.
- 3- النصيح والإرشاد المستمر.
- 4- تشجيع الأفراد.
- 5- التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكل أو علاج انحراف معين.
- 6- إصدار الأوامر والتعليمات.
- 3- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو جماعة.



## أهمية التوجيه :

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه.

وإذا تمت العملية الإدارية واكتملت بدقة فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة وأما إذا أختلت هذه العملية في إحدى مراحلها لولم تلقى العناية التي تستحقها فلا بد وأن ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه فمثلا إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية، كذلك تسم شغل المراكز الإدارية لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم فإن الأمل يصبح ضعيفا في تحقيق فعالية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه.

وظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها جميع مستويات الإدارة إلى أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمروسين (أفراد وجماعات) وحيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد وحيث تظهر فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير بالمروسين مرات ومرات، حيث تسنح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم

الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية.

### **مبادئ التوجيه:**

1- مبدأ تجانس الأهداف: ينادي هذا المبدأ على أن فاعلية التوجيه تتوقف على وجود تجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، لأن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المؤسسة، إلا أنه من المهم جدا تحقيق أهداف المؤسسة، فهذا يعني تحقيق أهداف العاملين بمعنى أنه تحققت أهداف المؤسسة فغلها ستعمل حتما على إشباع حاجيات الأفراد.

2- مبدأ وحدة الرئاسة : كما هو ملاحظ يعتبر هذا المبدأ أحد مبادئ التنظيم السابق ذكرها، وينص هذا الأخير على أنه لا يكون الفرد مرموس لأكثر من رئيس واحد، وذلك منعا للاحتكاك وضمانا للإحساس بالمسؤولية الشخصية، لأن الأفراد يتجاوزون أكثر وأفضل تجاوب عندما يوجهون من طرف رئيس واحد. .

### **الأسس العامة للتوجيه :**

من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطور الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى تكمن بعض الأفكار التي تمثل أساس جيد الممارسة وظيفية التوجيه على النحو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي :

1- ضرورة تحديد للهدف: حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة ذاتها.

2- وحدة التوجيه : ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.

3- ضرورة التعاون: بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.

4- العدالة: في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بقاء واتخاذ القرارات المرتبطة أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية.

5- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية: كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

### **أدوات التوجيه:**

إن ممارسة وظيفة التوجيه يتطلب توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسائل :

القيادة، الدافعية، الاتصال، إصدار الأمر، اتخاذ القرار، التحفيز وتفويض السلطة وفي هذا الشأن يتناول هذا الجزء بشيء من

التفصيل أهم الأدوات وذلك على النحو التالي :

- 1- القيادة: تعتبر القيادة إحدى الأركان الأساسية للتوجيه، ويقصد بها "فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل إخلاص وحماس" ومن وجهة نظر النتائج فالقيادة هي " القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه"
- ومن أهم الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في المديرين كقادة:-

- 1- الحق في منح الثواب أو الحوافز للأداء المرضي والجيد.
- 2- الحق في توقيع العقاب.
- 3- القوة الشرعية أو القانونية.
- 4- القوة المرجعية ويقصد بها القوة التي تجعل الآخرين يرغبون في تقليد نمط السلوك الخاص بشخص آخر.
- 5- القوة الناجمة عن الخبرة أو التخصص والمهارة والمعرفة.
- 2- للدافعية : وهي المؤثر الداخلي الذي يحرك ويشطئ ثم يوجه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف معينة.
- وللإجابة عن مشكلة الدافعية وبطريقة علمية يجب على إدارة المؤسسة خلق جو من الأمان والاستقرار والنقّة في نفوس العاملين وعليها أيضا وضع أهداف سليمة وهيكل تنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق للفعال بين أجزاء العمل، كما عليها من جهة

أخرى تطبيق وسائل رقابية كافية غير مبالغ فيها، وهذا كله من أجل خلق السلوك السليم للفرد، والعمل على رفع معنوياته في أداء العمل.

3- الاتصال لا يتوقف نجاح المؤسسة على كفاءة أفرادها فقط، وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم ومدى تحقق العمل الجماعي، وهو ما يمثل عملية الاتصال، حيث يقوم الاتصال بدور نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر بين الأفراد، لذلك يشار إلى الاتصال بأنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم.

ويتوقف النجاح في مجال التسيير إلى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم الأفراد من جهة وعلى مقدرتهم على تفهم المدير من جهة أخرى ولا يتفق هذا إلا بالاتصال والذي بواسطته يتم توجيه النشاط في أي تنظيم مهما كان نوعه، ولأن نقل المعلومات من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية لما يحدثه من تعديل وتغيير في السلوك وتحقيق للأهداف ومساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل.

4- اتخاذ القرار : تلعب القرارات دورا كبيرا في إقناع الأفراد لما يجب عمله لتحقيق الأهداف ليس هناك وسيلة للترغيب من ذلك الذي يجعل القائمين بالتنفيذ يحسون أن القرار قرارهم، ولم يأتي ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، فلا يجوز فقط أن يكون القرار مصمما لمساعدة المدير على القيام بعمله بطريقة أسهل وأفضل بل يجب أن يساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم وأن يعاونهم في العمل لأن القرار يؤثر على أعمال الأفراد.

## رابعاً: الرقابة-

تهدف هذه الوظيفة إلى التأكد بأن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعة على نحو يؤكد مدى الإتجاه نحو الهدف، ومن ثم يكمن تصحيح المسار عن طريق إكتشاف الانحرافات وتحديد مواطن الخلل والعمل على تلافي أسبابها باتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة ومواجهتها بالأسلوب الملائم.

وإذا كانت وظيفتي التخطيط والتنظيم تختص بتحديد الأهداف. وتوفير المواد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف، ولكن التخطيط والتنظيم لا يكفيان، وإنما يجب على الإداري أن يتأكد أن الأهداف قد أمكن بلوغها وهذه هي وظيفة الرقابة، فالرقابة هي الوظيفة التي تختص بالتحقق من أن الأهداف والخطط والسياسات والإجراءات أمكن تنفيذها كما سبق تحديدها، ومن هنا ترتبط وظيفة الرقابة بوظيفة التخطيط وحتى يمكن إكتشاف الانحرافات وتحديد المسؤول عن الانحراف، لابد من تحديد واضح للمسؤولية أو الواجبات وبذلك ترتبط وظيفة الرقابة بوظيفة التنظيم.

### مفهوم وظيفة الرقابة :

الرقابة تعني متابعة تنفيذ الأعمال والخطط باستمرار، ومحاولة إكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف الموضوعة، والعمل على تحديد أسباب الانحرافات وتهدف الرقابة التي مطابقة التنفيذ على الخطة والقرارات الصادرة، وتشمل الرقابة على الأموال والموارد والآلات والجودة والوقت.

والرقابة بهذا المعنى هي وسيلة الإدارة التي متابعة التنفيذ والتحقق من ان الأنشطة تتم وفقا للخطط الموضوعة، وان القرارات تنفذ تنفيذا سليما، وان الاهداف المرغوبة سوف تتحقق. ويفضل ان تكون الرقابة اثناء وبعد التنفيذ حتي يتم للكشف عن الانحرافات في حينها.

### أهداف الرقابة:

الهدف الأول للرقابة هو خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطط الموضوعة ولكن هناك عدة أهداف جانبية هي:

- 1- الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل التخطيط فالرقابة شديدة الارتباط به وهما وجهتان لعملية واحدة.
- 2- التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات الموضوعة كمهمة ينبغي إتمامها.
- 3- معرفة الأخطاء في الوقت المناسب واكتشاف النقائص ومعرفة مواضيع نشوء الصعوبات وكذا أسبابها بغية إزالتها بأقصى سرعة وبدون تأخير حتى يتواصل ويستمر نشاط المؤسسة.
- 4- تعميم الخبرات الجيدة أي معرفة أماكن تحقيق النجاح واستخلاص النتائج المطلوبة من ذلك بغية تعميم هذه النجاحات على أماكن أخرى في المؤسسة.

## خطوات الرقابة :

إن خطوات الرقابة لا تختلف باختلاف الشيء الذي تراقبه فهي نفسها في كل الحالات وتمثل هذه الخطوات في :

أ - تحديد المعايير الرقابية :وهي المقاييس للموضوعية والمستخدم لقياس النتائج الفعلية، بحيث تتمثل الأهداف التخطيطية للمؤسسة لأحدى إداراتها والتي تعبر عنها بشكل يجعل من الممكن استخدامها لقياس التحقيق الفعلي للواجبات المعايير هذه تأخذ عدة أشكال قد تكون مادية، معايير تكلفة، معايير إيرادات، معايير غير ملموسة.

ب - قياس الأداء : أي قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير السابقة ووضعها، لذلك يجب التعبير عن الأهداف بشكل كمي أو كيفي حتى تصبح بمثابة معايير تستخدم لقياس أداء كل مركز في هيكل التنظيم.

ت - تصحيح الانحرافات : في هذه الخطوة يتبين ما إذا كانت المعايير قد وضعت بطريقة تعكس هيكل التنظيم وتعبر عنه تعبيراً سليماً وفي نفس الوقت إمكانية قياس الأداء طبقاً لهذه المعايير، حتى تصحح الانحرافات وتطبق الإجراءات التصحيحية.

## أنواع الرقابة:

هناك العديد من التقسيمات التي يمكن استخدامها لتصنيف الرقابة وهذا الآن أهمها:



## أ - الرقابة حسب المستويات الإدارية : نفرق بين ثلاثة أنواع مختلفة

داخل المؤسسة حسب المستويات الإدارية وتتمثل فيما يلي:

### 1- الرقابة على مستوى المؤسسة : يسعى هذا النوع من الرقابة

إلى محاولة تقييم الأداء الكلي للمؤسسة وأجزاء هامة منها خلال فترة زمنية معينة. وعلى هذا يتحدد إلى أي مدى تقوم المؤسسة كوحدة واحدة لتحقيق الأهداف الموضوعية سلفاً ومدى الرقي في الأداء الكلي لأنشطتها ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع للرقابة، معدل العائد على الاستثمار، الربحية، حصة المؤسسة في السوق..... الخ.

### 2- الرقابة على مستوى العمليات: ويخص هذا النوع من

الرقابة الأداء اليومي للعمليات اليومية المختلفة في كافة الأنشطة داخل المؤسسة ويتم في هذا الموضوع تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع: إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد الساعات التشغيلية لآلات لمعرفة مدى فاعلية ساعة التشغيل للآلة.

### 3- الرقابة على مستوى الأفراد : يختص هذا النوع من الرقابة

بمحاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على نواتج أعماله وسلوك أدائه. ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع: ميزانية الحوافز إلى عدد العمال لتوضيح نصيب العامل

الواحد من الحوافز، وينتج استخدام مثل هذه المعايير محاولة  
زيادة مهارة الأفراد عن طريق تحفيزهم أو تدريبهم.

ب- الرقابة حسب توقيت حدوثها : إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ  
وظيفة الرقابة يعتبر عملاً هاماً في تصميم النظام الرقابي الفعال  
ونميز ثلاثة أنواع من الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

1- الرقابة التنبؤية : هي تحديد المشكل قبل حدوثه، فالرقابة  
ينظر إليها كنظام للتغذية العكسية بمعنى أن الخطوات  
التصحيحية التي تتخذ نتيجة لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء  
المخطط، يتم من خلال إجراء التعديلات في طريقة الأداء  
أو الخطط أو الأهداف.

2- الرقابة المترابطة : يقوم هذا النوع من الرقابة بتصحيح  
الانحرافات عن المعايير كما تحدث في نفس وقت التنفيذ أو  
في وقت لاحق بفترة قصيرة، والميزة الأساسية في هذا  
النوع هو تحديد المشاكل قبل أن تتفاقم وتسبب خسائر كبيرة  
للمؤسسة، وتستعمل هذه الرقابة في المؤسسات التي تعتمد  
على الآلية والعمليات الإنتاجية.





الفصل الثالث

الاتصال الاداري



## تعريف الاتصال:-

يعرف قاموس إكسفورد الاتصال بأنه " نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو بالإشارة "وتعرف جمعية إدارة الأعمال الأمريكية الاتصال بأنه " أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى " .

ويعرف الاتصال " بأنه عملية نقل المعلومات من شخص لآخر على شكل حقائق وأفكار أو مشاعر لتمكين أطراف الاتصال من تفهم دوافعهم وأهدافهم.

ونستخلص من التعاريف السابقة إلى أن الاتصال في طبيعته يتسم بالسمات التالية :-

- الاتصال مسبب، فلا بد من أسباب لمزاويلته وأحداثه .
- الاتصال مدفوع، حيث يرتبط بدوافع الأفراد ومثيرات تلك الدوافع .
- الاتصال موجه، وذلك نظراً لتوجيهه تجاه هدف معين .
- الاتصال حركي، وذلك نظراً للاستمرارية في مزاويلته .
- الاتصال اجتماعي، نظراً لارتباطه بمكونات السلوك الإنساني .
- الاتصال تفاعلي، وذلك نظراً لعلاقات التدخل والتأثير والتأثر .

## أهمية الاتصال الإداري:-

يعتبر الاتصال في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات العامة، والاتصال في حد ذاته ليس غاية، وإنما وسيلة فعالة تساعد على

تحقيق الأهداف والخطط والتنفيذ الفعال للتنظيم الإداري، وكذلك تحقيق الرقابة الإدارية من خلال قنوات ووسائل الاتصال. كما أن الاتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل كما هو مخطط لها كما يساعد على كسب ثقة الأفراد والجماعات داخل المنظمة خصوصاً عند إجراء التغيير في أساليب العمل وأعمال تطويرية كلية أو جزئية. كما أن الاتصال الفعال يعتبر وسيلة لتحفيز الآخرين في العمل حيث أن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على فعالية الاتصال فيها .

وتتبع أهمية الاتصال من الوقت الذي يستغرقه المديرون والعاملون في القيام بعملية الاتصال حيث أظهرت إحدى الدراسات ما يلي :-

- الاتصال يستغرق ما بين 75%-90% من ساعات العمل اليومية، وفي ضوء تلك الدراسة وزع وقت الاتصال على النحو التالي :-

- 50% من وقت الاتصال في الاجتماع .
- 35% من وقت الاتصال في المحادثة .
- 10% من وقت الاتصال في القراءة .
- 5% من وقت الاتصال في الكتابة..

## عناصر الاتصال :-

تتضمن عملية الاتصال المكونات التالية :-

### 1- المرسل (المصدر) :-

يقصد به الشخص أو الأفراد أو المنظمة التي ترغب في نقل المعلومات والآراء أو الاتجاهات أو القيم إلى فرد أو مجموعة من الأفراد أو بغرض التأثير عليهم ومعرفة مدى الاستجابة

### 2- للترميز :-

والمقصود بذلك وضع الرسالة في شكل مفهوم يفهمه المستلم كالكلمة المنطوقة أو المكتوبة. وينبغي للمرسل الرسالة أن يقرر كيفية نقل الرسالة هل ستكون شفوية أم مكتوبة، أم الإثنتين معاً ؟ وهذا يتحدد بأمرين

( أ ) أهمية الرسالة.

(ب) إمكانية إساعة فهم الرسالة.

مثال ذلك إذا كانت الرسالة مهمة ومعقدة فإن الاتصال الشفوي المتبوع برسالة مكتوبة يعتبر أمراً هاماً في توضيح الرسالة.

### 3- للرسالة :-

ونعني مجموعة المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو المشاعر أو التعليمات التي يريد المرسل نقلها إلى المستقبل وقد تنقل الرسالة إلى فرد أو مجموعة من الأفراد أو للمنظمة بكاملها .



#### 4- القناة الاتصالية :-

هي الطرق الحقيقية التي يتم من خلالها نقل الرسالة، كرسالة، أو منكرة، أو لوحة للنشرات، أو الكلام الشفوي. ويلاحظ أن طريقة الترميز هي التي تحدد القناة التي تستخدم لهذا الغرض .

ولاختيار إحدى القنوات من المفيد أن نأخذ في الاعتبار المعايير التالية:-

- 1- ما مدى تعقيد الرسالة ؟ هل هناك احتمال أن يساء فهمها ؟
- 1- هل من الضروري وجود معلومات مرتدة ؟
- 2- هل من المحتمل أن يكون هناك رفض أو مقاومة للرسالة؟
- 3- ما مدى أهمية سرعة (توقيت) الرسالة؟

#### 5 - فك الرموز:-

عند تسلم الرسالة تمر في مرحلة فك رموزها، فتترجم وتعطى معنى من قبل المستلم، وإذا تعذر فك رموز الرسالة بشكل ملائم فلن يتم فهمها من قبل المستلم.

#### 6- للمستقبل:-

وهو الشخص أو الأشخاص الذين أرسلت لهم الرسالة، والمستلم مثل المرسل، معرض للعديد من التأثيرات التي يمكن أن تؤثر على فهم الرسالة.

## 7- التشويش :-

ويعرف أيضاً بمعوقات الاتصال ويشير إلى أي نوع من التدخل الذي يمكن أن يؤثر في فهم رسالة المرسل. وهي تشير أيضاً إلى التأثيرات الكثيرة كالاتجاهات والمفاهيم والتحيزات والعوائق الإنفعالية القائمة بين المرسل والمستلم.

## 8- المعلومات المرتدة :-

وهو ما يشير إلى وصول الرسالة من المرسل إلى المستلم فيعرف بعملية ارتداد المعلومات وإرجاعها. ويمكن أن يكون هذا على شكل إجابة (حيث تبدأ العملية مرة ثانية من جديد)، أو أنها تأخذ شكلاً سلوكياً يصف مدى فهم الرسالة للمرسل.

## أنواع الاتصال :

واضعو نظريات الاتصال يصنفون الاتصال إلى عدة أنواع وذلك في ضوء أغراض وأهداف الاتصال وهي كالآتي :-

### 1- الاتصال الرسمي

وهو الاتصال الذي يحدث من خلال القنوات الرسمية في الجهاز الإداري والذي يسير وفق خطوط السلطة ويسمى إلى تحقيق أهداف الجهاز.

### 2- الاتصال غير الرسمي

وهي الاتصالات التي تحدث خارج خطوط السلطة وتحدث طبقاً لرغبة الأفراد في تبادل الأفكار والآراء والاتجاهات والمشاعر

وتسعى إلى تحقيق الأهداف الشخصية. ويعتبر الاتصال غير الرسمي مكملاً للاتصال الرسمي إذا أحسن استخدامه.

### **الاتصال من حيث الاتجاه :-**

#### **1- الاتصال ذو الاتجاه الواحد :-**

وهو الاتصال الذي يحدث من طرف واحد فقط (المرسل) دون وجود معلومات مرتدة.

#### **2- الاتصال ذو الاتجاهين :-**

وهو الاتصال الذي يحدث بين طرفي الاتصال (المرسل والمستقبل).

### **الاتصال من الناحية التنظيمية :-**

#### **1- الاتصال الداخلي :-**

وهي الاتصالات الرسمية التي تحدث داخل الجهاز الإداري اتصال إدارة بإدارة أو قسم بقسم أو للمركز الرئيس بالفروع.

#### **2- الاتصال الخارجي :-**

وهو الاتصال التي يحدث بين جهاز وجهاز آخر سواء في نفس المنطقة أو في منطقة أخرى.

#### **3- الاتصال للهابط :-**

وهي الاتصالات التي تجريها الإدارة مع مختلف العاملين في المنظمة. وتأخذ طابعاً رسمياً، وتتدفق المعلومات من أعلى إلى أسفل على شكل توجيهات وتعليمات ... الخ.

#### 4- الاتصال بالصاعد :-

وهي الإتصالات التي تجريها المستويات الإشـــعرافية أو العاملون مع المستويات الإدارية الأعلى منها إدارياً. ويعبر هذا النوع من الإتصالات عن رغبات وأفكار وآراء وشكاوى العاملين .

## 5- الاتصال الأفقي :-

وهي الاتصالات التي تحدث بين الإدارات والأقسام والوحدات والتي في مستوى إداري واحد بهدف تبادل المعلومات والتنسيق فيما بينها.

## 6- الاتصال بالمائل :-

وهي الاتصالات التي تحدث بين رؤساء الإدارات ومرومين لا يتبعونهم بهدف التنسيق ومتابعة المشاريع لاختصار قنوات الاتصال.

### مبادئ الاتصال الفعال:

يكون الاتصال فعالاً عندما يحقق الهدف منه، فعندما تقوم بالاتصال ينبغي أن يكون هدفك واضحاً محدداً حتى تستطيع التأثير على المرسل إليه، وفيما يلي نقدم بعض المبادئ أو النصائح التي تساعدك في أن تكون متصلاً بارعاً أكثر فاعلية وتأثيراً:-

1- ليكون هدفك من الاتصال محدداً: وهذا يعني أن تحدد للمرسل إليه ما ينبغي فعله أو ماذا تريد منه.

2- ليكن هدفك من الاتصال مقبولاً: بمعنى أن لا يتعارض الهدف الذي تسعى إليه مع قيم ومعتقدات المرسل إليه، فكلما كان قبول المرسل إليه للهدف عالياً كان الاتصال أكثر فعالية .

3- أجعل هدفك ذا نفع وفائدة للمستقبل: فكلما كان هدفك يحقق نفعاً وفائدة للمرسل إليه كان تفاعله معك أكثر. وتكون الأهداف ذات نفع وفائدة للفرد عندما نمده بمعلومات يكون بحاجة إليها أو نحقق له نفعاً مادياً أو معنوياً.

4- لا تجعل أهدافك من الاتصال صعبة: ليكن أهدافك فيها شيء من التحدي وليست صعبة الملال، أي ينبغي أن تكون أهدافك من الاتصال في استطاعة المستقبل للرسالة.

5- يجب أن يكون هدفك قابلاً للقياس: وهذا يعني أن هدفك يجب ترجمته إلى أرقام يمكن قياسها.

6- حدد للمرسل الأسلوب الذي ينبغي أن تعمل به: فإذا كان المرسل إليه صديقك في العمل أو خارج العمل وتود تكليفه بعمل ما يكون غير مألوف لديه. فالأفضل أن تحدد له الأسلوب الذي ينبغي عليه اتباعه في أداء المهمة.

7- شجع المرسل إليه على توجيه أسئلة: وذلك عن طريق مراقبة الاتصال غير اللفظي وتشجيعه على الاستفسار عما قد يكون غير واضح لديه.

8- تابع تنفيذ رسالتك: وذلك بالتأكد من فهم المرسل إليه لمضمون رسالتك (إذا كانت مكتوبة) وذلك بالاتصال به هاتفياً أو مقابلته.

9- اعمل على تنمية الثقة بينك وبين المرسل إليه: وذلك بمطابقة الأقوال بالأفعال.

وسائل الاتصال التحريرية

أولاً التقرير

تعريف التقرير :

يعرف التقرير بأنه " وسيلة اتصال خاصة توصف موضوعاً معيناً متضمنةً حقائق وبيانات ومعلومات تعرض على القارئ من أجل اتخاذ توجبه أو قرار معين، وقد تكون شفوية أو تحريرية.

أهداف التقرير :

تعتبر التقارير وسيلة فعالة للاتصال ونقل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة. وتحقق التقارير الأهداف التالية:

1- تفسير ظاهرة معينة.

2- عرض أفكار جديدة.

3- توفير معلومات لاتخاذ للقرارات.

4- دراسة مشكلة في العمل.

5- عرض نتائج موضوع ما.

فوائد التقارير

تتلخص فوائد التقارير وخاصة الإدارية لتحسين العمل الإداري من حيث:-

1- تعتبر وسيلة لإيصال المعلومات.

2- تساعد على التخطيط المستقبلي.

3- توفر معلومات مرجعية.

4- تكشف عن سير العمل.

5- تعتبر مصادر معلومات ثابتة.

6- تعتبر وسيلة لتبادل المعلومات.

### أنواع التقارير

لا يوجد نمق متفق عليه بين المهتمين بموضوع كتابة التقارير لتحديد أنواع التقارير حسب تصنيف محدد حيث يتم تصنيف التقارير حسب معايير مختلفة من:

#### - من حيث الموضوع :-

للتقارير التحليلية : وتعد هذه التقارير لبحث مشكلة أو موضوع مستعينا بالبيانات والمعلومات وربطها وعادة تتسم هذه التقارير بالتوجيه أو بقرار أو إجراء معين.

التقارير الإخبارية: وهو كما يحمله الاسم من معنى، وهدفه إخبار القارئ عن موضوعات معينة إذ لا تتضمن مناقشة أو تحليل مثال ذلك التقارير السنوية لسير العمل.

التقارير التفسيرية : وعادة تكتب لتفسير الأرقام والبيانات الكمية وتفسير كاتب التقرير.

## - من حيث الحجم:-

تقارير قصيرة، وتقارير متوسطة الحجم، وتقارير كبيرة الحجم. ويتوقف حجم التقرير على الموضوع والهدف وتعد أفضل التقارير التقارير التي تعني بالغرض الذي كتبت من أجله. وتعتبر التقارير الصغيرة أكثر أنواع التقارير استخداماً في المنظمات الإدارية على شكل نماذج مثل تقارير التقييم لسلاءاء الموظفين والمذكرات الداخلية وتتكون عادة من صفحة أو صفحتين ولا تتعدى في الغالب ثلاث صفحات.

## - من حيث المدة الزمنية:-

التقارير الدورية: وهي التقارير التي تعد على فترات زمنية منتظمة بهدف تدفق مستمر للمعلومات في فترات زمنية معينة سواء كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية ... الخ.

التقارير غير الدورية: وهي تقارير تعد عندما يكون هناك ضرورة لذلك.

## نصائح تساعد على كتابة التقارير:

قبل البدء في تحديد خطوات إعداد التقارير نقدم مجموعة من النصائح وخصوصاً للكتاب المبتدئين وهي:

1- الكتاب المبتدئون هم أكثرهم تردداً.

2- حدد زمناً معيناً لإنهاء المهمة.

3- ابدأ الكتابة دون توقف.



- 4- عدم العودة المراجعة أثناء الكتابة.
- 5- ابدأ بالأجزاء الجاهزة أثناء الكتابة.
- 6- توقف في مكان بإمكانك الرجوع إليه.
- 7- أترك فراغات بين الأسطر.
- 8- أنشر ما تكتبه خلال مراحل الكتابة لتحصل على المعلومات المرندة.

### **خطوات إعداد التقارير:**

يسبق كتابة التقرير القيام بعملية التخطيط بمعنى التفكير فيما تريد أن تكتبه وتتمثل هذه العملية في القيام بالخطوات التالية:

#### **1- تحديد هدف التقرير (منهجية التقرير)**

وهنا يجب على كاتب التقرير تحديد المنهجية التي سوف يعتمد عليها في كتابة التقرير هل هو تقرير إخباري أو وصفي أو تحليلي أو تفسيري ... الخ وهو مزيج من العديد من المنهجيات.

#### **2- تحديد الموضوع أو المشكلة وأبعادها**

يعتبر تحديد المشكلة أو الموضوع من الخطوات الهامة في إعداد التقارير، ولابد من وضوح المشكلة أو الموضوع الذي من أجله سيكتب التقرير حيث أنها هي السبب المباشر في كتابة التقرير. ويجب أن تكون لدى الكاتب قناعة بوجود المشكلة وتحديدًا وتحليلها.

ويتعين على كاتب التقرير أن تكون لديه فكرة كاملة وواضحة عن المشكلة بحيث يمكنه تحديد الهيكل العام. ومن واقع تصوره لأبعاد المشكلة يمكنه للبحث عن العوامل المسببة لها والمؤثرة فيها.

## 2- إعداد الهيكل العام للتقارير

حتى يمكن عرض موضوعات التقارير عرضاً منتظماً، بحيث يمكن تحليلها واستخلاص النتائج والوصوص إلى المقترحات بطريقة علمية سليمة، لابد من تحديد الهيكل العام للتقارير قبل البدء بالكتابة. وتحديد الهيكل العام للتقرير يحقق المزايا التالية:-

- 1- العرض للمنظم والمنطقي للأفكار .
- 2- إعطاء كل جزء من التقرير الاهتمام اللازم .
- 3- تحديد الوقت والجهد اللازم للانتهاء من التقرير .
- 4- تساعد على جمع المعلومات .

وينبغي على كاتب التقرير عند إعداد الهيكل العام للتقرير اتباع الآتي:-

- 1- تحديد البنود الرئيسية في موضوع التقرير وترتيبها ترتيباً منطقياً متسلسلاً .
- 2- تحديد البنود الفرعية التي سيتعرض لها في كل بند من البنود الرئيسية، وترتيب النقاط الفرعية لكل بند.
- 3- ترقيم البنود الرئيسية بإحدى طرق الترقيم بحيث تكون في تسلسل، وترقم نقاط كل بند على حدة بحيث تكون متسلسلة فيما بينها على النحو التالي:-

مثال الترقيم:

أولاً: البند الأول وينقسم إلى:

1/1 النقطة الأولى في البند الأول.

2/1 النقطة الثانية في البند الأول.

3/1 النقطة الثالثة في البند الأول.

وبعد الانتهاء من إعداد الهيكل العام المبدئي للتقرير بطرح

كاتب التقرير الأسئلة التالية والإجابة عليها وهي:

1- هل البنود الرئيسية مرتبة ترتيباً منطقياً ؟

2- هل نقاط كل بند من البنود مرتبة فيما بينها بطريقة متسلسلة ؟

3- هل يوجد تكرار أو ازدواجية في البنود الرئيسية أو الفرعية ؟

4- هل تفرعت البنود الفرعية من البنود الرئيسية ؟

5- هل تم ترتيب البنود وفقاً لمستوى الأهمية ؟

فإذا كانت الإجابة بنعم على هذه الأسئلة فإن الهيكل العام

للتقرير قد أعد بصورة سليمة.

4- جمع البيانات والمعلومات وتنظيمها وترتيبها

بعد الانتهاء من إعداد الهيكل العام للتقرير يستطيع كاتب

للتقرير البدء فوراً في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لكتابة

التقرير.

وحتى يمكن لكاتب التقرير أن يقوم بعملية جمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع التقرير بكل دقة وعناية مع ترتيبها وتنظيمها بالطريقة التي يمكن الاستفادة منها. يجب أن يكون ملماً بالآتي:-

#### **مصادر البيانات والمعلومات:-**

إن أهم المصادر التي يمكن عن طريقها الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لكتابة التقرير هي:

- 1- الوثائق الموجودة في المنظمة.
- 2- الكتب والمطبوعات التي تصدر من المنظمة.
- 3- البحوث والدراسات السابقة.
- 4- خبرة كاتب التقرير.
- 5- استمارات الاستقصاء.
- 6- الأشخاص المتخصصون في موضوع التقرير.

#### **طرق جمع البيانات والمعلومات:-**

توجد طرق متعددة لجمع البيانات والمعلومات ومن أهمها:-

##### **1- القراءة:-**

تعتبر القراءة من أهم وسائل جمع البيانات والمعلومات، اللازمة لكتابة التقارير، ومن المصادر الموجودة لجمع المعلومات والبيانات الوثائق الموجودة في المنظمة والصحف والمجلات ... الخ.

## 2- الملاحظة:-

يتم تجميع البيانات والمعلومات عن طريق الملاحظة وذلك بالنظر إلى الأشياء التي يمكن ملاحظتها بالحواس، مع توافر الخبرة الفنية اللازمة للملاحظة.

## 3- المقابلة الشخصية:-

تعتبر المقابلة من الطرق الشائعة لجمع البيانات والمعلومات، وهي وسيلة ضرورية لجمع البيانات وخصوصاً عندما يراد الحصول على البيانات والمعلومات من أشخاص لا يلمون بالقراءة أو من أشخاص متخصصين في موضوع التقرير.

## 4- الاستقصاء (الاستبانه)

الاستقصاء أسلوب وأداة لجمع البيانات والمعلومات، يتضمن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المدونة ويطلب من المبحوثين الإجابة عليها كتابة أو لفظاً.

ويعتبر الاستقصاء من أكثر طرق جمع البيانات والمعلومات انتشاراً واستخداماً، ويرجع ذلك لإمكانية إيصاله إلى أعداد كبيرة من العينات المدروسة في وقت واحد وبصيغة موحدة.

## ترتيب وتنظيم البيانات والمعلومات:-

إن عملية ترتيب وتنظيم للبيانات والمعلومات تقتضي تصنيفها وفقاً للبنود الرئيسية والفرعية والثانوية في الهيكل العام للتقرير، وحتى يمكن تحقيق ذلك، يجب إتباع الآتي:-

- 1- وضع البيانات والمعلومات التي تم جمعها على بطاقة ويكتب في أعلى كل بطاقة اسم البند الرئيسي أو الفرعي أو الثانوي التي تتعلق بها هذه البيانات الموجودة على البطاقة.
- 2- ترتيب البطاقات وتنظيمها وفقاً للهيكل العام للتقرير.

### **تفسير المعلومات وتحليلها:-**

يقوم كاتب التقرير في هذه المرحلة بتحليل ودراسة البيانات والربط بينها بهدف استخلاص النتائج وتقديم التوصيات. وتختلف أساليب تحليل البيانات والمعلومات باختلاف نوع البحث أو الدراسة التي يعرض لها كاتب التقرير والأسلوب المستخدم في البحث. ويجب على كاتب التقرير عند استخلاصه للنتائج ملاحظة أن تكون النتائج التي يتوصل إليها منطقية بعيدة عن التحيز وواضحة وواقعة.

### **كتابة مسودة التقرير:-**

بعد جمع وتحليل المعلومات التي شتملها التقرير يكتب مسودة التقرير، وعند كتابة التقرير لا يتطلب من معد التقرير أن يكون حريصاً على إخراجها بشكل جيد أو التركيز على اللغة في هذه المرحلة، لأن كتابة المسودة ما هو إلا تجميع أفكار وسيتم مراجعتها أكثر من مرة. وليس المقصود هنا إهمال الكتابة بلغة سليمة ولكن لا يكون أسلوب الكتابة عائقاً للإنجاز في هذه المرحلة.

## **مراجعة مسودة التقرير وتنظيمها:-**

بعد الإنتهاء من إعداد المسودة يجب قراءتها أكثر من مرة لتحقيق الأهداف التالية:-

- 1- إعادة ترتيب المعلومات بطريقة منطقية ومتسلسلة.
- 2- تحديد النواقص مقارنة بهدف التقرير والغرض منه.
- 3- تصحيح الأخطاء اللغوية.
- 4- مراجعة التقرير مراجعة شاملة.

## **تحرير التقرير:-**

بعد الإنتهاء من كتابة مسودة التقرير وإجراء التعديلات اللازمة عليها يتم تحرير التقرير بناءً على المسودة. ويجب على كاتب التقرير التأكد من أن للتقرير يفي بالغرض.

## **طباعة التقرير:-**

مع توفر تكنولوجيا الحاسب الآلي في وقتنا الحاضر يجب أن يكون التقرير مطبوعاً. كما يجب مراعاة الخطوط الملائمة ويفضل أن لا يقل حجم الخط عن مقاس عشر درجات ولا يزيد عن مقاس أربع عشرة درجة، أما العناوين فيمكن أن تكتب بخطوط أكبر حسب تدرجها.

## **خصائص التقرير الجيد:-**

حتى يحقق التقرير الهدف الذي وضع من أجله لابد من توافر خصائص التقرير الجيد من حيث:-

1- الناحية الموضوعية .

2- الناحية الشكلية .

1- الناحية الموضوعية:-

يقصد بالجوانب الموضوعية في التقرير أسلوب كتابة التقرير ولا يشمل طريقة تنسيق وإخراج التقرير التي سيتم التطرق إليها لاحقاً في الجوانب الشكلية في إعداد التقارير.

ولتحقيق الناحية الموضوعية في التقارير يجب الإيفاء بالعناصر التالية:-

1/1 تحديد قارئ للتقرير:-

من المهم أن يحدد معد التقرير قبل إعداده للفرد أو الأفراد الذين سيقروون التقرير، لكي يتم إعداده بما يتلاءم وتخصصاتهم وخبراتهم ومستوياتهم العلمية. والهدف من ذلك هو تقديم التقرير بطريقة مفهومة للقارئ المستهدف. وعلى كاتب التقرير طرق الأسئلة التالية:-

1- من هم قراء التقرير؟

2- ما هي الأسباب التي دعت إلى كتابة التقرير؟

3- ما هي النقاط التي يرغب القارئ في معرفتها ؟

4- ما هي خلفياتهم عن موضوع التقرير؟



## 2/1 حجم التقرير:-

يتوقف حجم التقرير على الآتي:-

- 1- الفترة الزمنية التي يقطعها التقرير.
  - 2- المستوى الإداري الذي سيرفع إليه التقرير.
  - 3- الموضوعات التي سيتم التحدث عنها في التقرير.
- وهناك اعتقاد خاطئ أنه كلما كبر حجم التقرير زادت أهميته.

## 3/1 الإيجاز:-

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم لجريير بن عبد الله البجلي: ((إذا قلت فأوجز، وإذا بلغت حاجتك فلا تتكلف)) والمقصود بالإيجاز في التقارير تأدية المعنى بلفظ قليل مع وفائه بالغرض. وهذا يعني حذف كل ما هو غير ضروري.

## 4/1 الإقناع:-

يقصد بالإقناع عرض للبيانات والمعلومات بالطريقة التي تساعد على تصديق القارئ لها. والإقناع يقتضي من كاتب التقرير ذكر الحقائق فقط، وتجنب ذكر البيانات والمعلومات غير الحقيقية. وحتى يتمكن كاتب التقرير من تحقيق الإقناع للقارئ لابد له من أن يراعي الآتي:-

- 1- سرد الحقائق بأمانة ودون تحيز.
- 2- تفسير البيانات بطريقة محايدة.

3- استخلاص النتائج على أساس منطقي.

4- الصياغة اللغوية السليمة لما يعرضه التقرير.

#### 5/1 الوضوح:-

يعتبر الوضوح من المبادئ الأساسية اللازمة للنجاح في كتابة التقرير ويتوقف وضوح التقرير على التالي:-

1- استعمال اللغة السليمة.

2- عدم استخدام المصطلحات المعقدة.

3- الإكثار من تدعيم الكتابة بالأمثلة.

4- استخدام الجمل القصيرة والمعبرة.

5- استعمال الأفعال المعلومة وليست المبنية للمجهول.

6- عدم استخدام الكلمات والعبارات غير المحددة.

7- استخدام المقارنات لبيان العلاقة بين فكرة مألوفة وغير مألوفة.

#### 6/1 استخدام علامات الترقيم:-

علامات الترقيم: هي الرموز التي تستخدم لتقسيم الكلام

وإيضاح معانيه. وأهم علامات الترقيم ما يوضحها الجدول المرفق:-

## جدول يوضح استخدامات علامات الترقيم

العلامة	مدلول العلامة	استخدام العلامة	أمثلة
( . )	النقطة أو الوقفة	للوقوف في نهاية الجملة. (تلفت نظرنا إلى... ابتداء جملة جديدة)	ألفق الوليد بن عبدالمك في بناء للجامع الأموي عشرة آلاف دينار. ..
( ، )	الفاصلة	- بين أنواع الشيء وأقسامه. - بين الكلمات المعطوفة. - بعد المنادي.	لأواع للمادة الثلاثة: - أجسام صلبة، وسائل، وغازية. من الصفات الواجب توفرها في المكرثر: الصبر، الأمانة، حسن الخلق... الخ يا سعادة الرئيس، تفضل بالجلوس
( ؛ )	الفاصلة المنقوطة	يستخدم بين الجملتين تكون إحداهما سبباً في الأخرى.	لا يجوز أن تكون الرسالة مطولة؛ لأنها تضيق وقت القارئ.
( : )	النقطة للرسمين أو الشارحة	- بين القول والكلام المنقول. - بين الشيء وأقسامه.	- قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (خذوا عني مناسككم). - تتكون الرسالة من الأجزاء التالية : اسم المرسل، التاريخ. ... الخ

( ٢ )	علامة الاستفهام	توضع في نهاية العبارة للمستفهم بها عن الشيء	1- ما لسمك؟
( 1 )	علامة التعجب أو التأثر	وتوضع في آخر كل عبارة تدل على تأثر قائلها.	سمسا أجمل هذا الشكل! تعجب - حذار من بطشي وفثكي! تحذير - واحسرتاه! حزن - وامتعصماه! استغاثة
( - )	الشرطة أو الوصلة	- بين العدد والمحدود رقماً ولفظاً. - عدد التعداد أو التساير. - بين جزأي الجملة إذا طال الجزء الأول لتسهيل فهمها. - بين تاريخيين مسيرتين بعضهما البعض الحياة والوفاة.	- للكلام شروط أربعة هي أولاً- أن يؤدي به في موضعه. - إن السكرتير الناجح الذي يقوم بكتابة مراسلات فعالة مستوفية لكل الشروط- يساهم في رفع كفاءة الجهة التي يعمل بها. - أبو حنيفة النعمان (80 - 150 هـ)
( / )	2- الشرطة للمتلة	تستخدم في بيان التاريخ الميلادي بالنسبة للتاريخ الهجري وبالعكس.	ولد ابن رشد سنة 1126م 520/ هـ

( " " )	3- التنصيص	يوضع بينهما كل كلام ينقطن بلسانه وحرفه .	قال الله تعالى "أثمرون للناس بالبر وتكفون أنفسكم "
( )	4- القوسان	وتوضع بينهما الألفاظ التي ليست من أركان الكلام	حدد للموضوعات الرئيسية والفرعية (الهيكل العام) للتقرير.
( ... )	5- علامة الحذف	وتوضع مكان ما حذف من الكلام للدلالة على الحذف	ويقول الأخير .....

#### 7/1 إستخدام الجداول في التقارير:-

والجداول هي ترتيب منظم للبيانات الكمية في أعمدة رأسية وأفقية والغرض الأساسي للجداول هو عرض البيانات التفصيلية التي تفيد فيها المقارنات بطريقة سهلة، تبسط البيانات ويصبح من السهل عقد للمقارنات وتحليل هذه البيانات.

ومن الجداول الإحصائية

1- الجداول البسيطة.

2- الجداول المركبة.

3- الجداول للتكرارية.

ويجب على الكاتب التقرير أن يراعي المبادئ التالية عند

عمل الجدول وهي:-

1 - هل هناك ضرورة لعمل جدول؟

2- هل أخذ الجدول رقماً؟

3- هل العنوان مختصر ومعبر؟

4- هل تمت كتابة أرقام كل عمود تحت بعضها البعض؟

5- هل الجدول وسط الصفحة؟

6- هل الأعمدة متناسقة مع عناوينها؟

7- هل تم توضيح الفترة الزمنية للجدول؟

8- هل كتب المصدر في أسفل الجدول؟

1/7/1 استخدام الرسوم البيانية:-

تستخدم أنواع متعددة من الرسوم البيانية في التقارير لبعض البيانات لأن ذلك يسهم في زيادة فهم المعلومات والبيانات واستيعابها بالإضافة إلى تحقيق المزايا التالية:-

1- توضيح أوجه الشبه والاختلاف وبالتالي يمكن عقد المقارنات.

2- تعطي فكرة سريعة بطريقة تعتبر الظواهر المسجلة في الرسم.

وهناك العديد من الرسوم البيانية نذكر منها:-

- الأعمدة التكرارية ومنها:

1- البسيطة.

2- المركبة.

3- المزدوجة.

4- الرسومات الخطية.

5- الرسومات البيانية الدائرية.

6- الرسومات البيانية التصويرية.

8/1 ترابط أجزاء التقرير:-

يجب أن يظهر التقرير كوحدة واحدة وأن تكون أجزاؤه متسلسلة وأن تعرض بطريقة منطقية حسب نشاطات مهامه أو تقسيماته الإدارية مثلاً.

**الجوانب الشكلية لإعداد التقرير:-**

الجوانب الشكلية: ويطلق عليها أحياناً الناحية الشكلية في التقرير وهي المظهر العام للتقرير. والناحية الشكلية في التقرير مهمة إذ تترك لدى القارئ انطباعاً إيجابياً في الحكم على محتوياته. وتشتمل عناصر الناحية الشكلية على الآتي:-

1- نوعية ومقاسات الورق للملصق:-

يجب استخدام نوعية جيدة من الورق الملصق ذات اللون الأبيض لوضوح الكتابة عليه وعدم تغير لونه مع مرور الزمن. وأقل مستوى مقبول لكتابة التقرير من حيث السماكة 80 جم وبدرجة تصساعة عالية حيث أن مقاس الورق الملصق في الغالب لكتابة التقارير هو A4 (يساوي 210 ملم x 297 ملم).

## 2- مقاس الهوامش:-

الهوامش: هي المسافات الخالية التي تترك في أعلى وأسفل الصفحة وعلى جانبيها الأيمن والأيسر. ومقاسات الهوامش الملائمة للتقارير هو 3سم على جميع الجوانب ما عدا الجانب الأيمن حيث يتطلب هامشاً أكبر (3.5سم) ليتيح مجالاً لتغليف التقرير أو قراءته داخل الملف عند الحفظ. وللهوامش فوائد نذكر منها:-

1- تعطي منظراً جميلاً ومتناسقاً.

2- تسهل عملية التخریم.

1- تساعد في وضع التأثيرات والعروضات.

2- تحافظ على بيانات التقرير من التلف.

## 3- الهوامش:-

هي تلك المعلومات التي يعتبرها الباحث مهمة، ولكن نكرها في جسم البحث غير مناسب وهي ثلاثة أنواع:-

هوامش المحتوى: وتتعلق بمضمون الأفكار.

هوامش المراجع: وتتعلق بمصدر اعتماد عليه.

هوامش الإحالة: وتتعلق في حالة للرغبة في الاستزادة.

توضع في أسفل الصفحة بعمل خط قصير وتكتب الهوامش أسفل الخط.



#### 4- المسافات السطرية:-

المقصود بالمسافات السطرية: المسافات المذكورة بين الأسطر. أما المسافات السطرية المتروكة بين الفقرات فيجب أن تكون ضعف المسافات السطرية وكذلك بالنسبة للمسافات بين العناوين، يجب ترك مسافات سطرية أكبر من ما هو مستخدم في الفقرات بحيث تبرز مستويات العناوين وتدرجها.

#### 5- ترقيم أجزاء التقرير:-

نظراً لطول بعض التقارير ولتسهيل عملية تروابط أجزائه فيجب ترقيم أجزاء التقرير. مثل الأبواب والفصول والموضوعات والتقسيمات الأخرى بأحد طرق الترقيم المتعارف عليها مثل الأرقام اللفظية (ولاً، ثانياً) أو الحروف (أ، ب) أو المزج بينهما.

#### 6- ترقيم الصفحات:-

يجب ترقيم صفحات التقرير لتسهيل عملية الرجوع إليها. ولا يوجد مكان محدد لمكان الرقم، وقد يكون الترقيم أسفل الصفحة في الوسط أو على الجانب الأيسر ويفضل عدم ترقيم الصفحات في الجانب الأيمن من الصفحة، حيث يصعب قراءة الرقم بعد تغليف التقرير.

#### 7- تدرج العناوين:-

يجب استخدام نظام موحد لتنسيق عناوين التقرير بحيث تتماثل عناوين الأبواب والفصول والموضوعات، هناك عدة مؤشرات

تساعد على وضوح مستوى العناوين مثل أنواع الخطوط وسماكتها ووضع الخطوط أسفل العناوين وتنسيق العناوين في وسط الصفحة أو على الجانب الأيمن من الصفحة أو في بداية الفقرة

### **أجزاء التقرير:-**

إذا كان المهتمون بكتابة التقارير لا يتفقون على تصنيف معين لتحديد أنواعها. فإن هناك شبه اتفاق على الأجزاء التي يحتويها التقرير. مع العلم أن هذه الأجزاء قد تختلف بشكل بسيط حسب حجم التقرير وطبيعة موضوعه إلا أنها في الغالب تشمل على الأجزاء التالية:-

### **الجانب التمهيدي:-**

الجانب التمهيدي للتقرير يكون في بدايته التقرير، وهو ذلك الجانب الذي يمهّد صلب التقرير للقارئ. ويتكون الجانب التمهيدي من الأجزاء التالية:-

#### **1- صفحة العنوان:-**

في الغالب يكون هناك صفحتان للعنوان، صفحة الغلاف الخارجي والصفحة التي تلي الغلاف مباشرة مع العلم أن صفحتي العنوان متماثلتان إلا أن الفارق الوحيد بينهما أن صفحة الغلاف الخارجي تكون من الورق المقوى أو الورق المصقول .

بينما يكون الورق المستخدم للغلاف الداخلي مماثلاً لنوعية الورق المستخدم للتقرير. و صفحة العنوان النموذجية تحتوي على المعلومات التالية:-

- 1- شعار المنشأة، غالباً على الجانب الأيمن في أعلى الغلاف.
  - 2- اسم المنشأة والوحدة الإدارية الصادرة عنها التقرير في منتصف الصفحة.
  - 3- عنوان التقرير في منتصف الصفحة رأسياً أو أفقياً.
  - 4- تاريخ إصدار التقرير في منتصف الصفحة.
- 2- التقديم:-

يتم إعداد التقديم من قبل أعلى سلطة إدارية في الوحدة الإدارية المصدرة للتقرير أو أعلى سلطة إدارية في المنشأة إذا كان التقرير مقمماً لجهة خارجية.

### 3- تعريف المصطلحات:-

قد يكون قارئ التقرير غير ملم ببعض المصطلحات أو الكلمات الواردة فيه، خاصة إذا كان غير متخصص في نفس مجال التقرير والتقرير يختص بموضوع معين. لذا فإن جزء تعريف المصطلحات يشتمل على تعاريف للمصطلحات أو الكلمات التي يتوقع معد التقرير أنها لن تكون مفهومة لقارئه.

### 4- قائمة المحتويات:-

قائمة المحتويات هي عرض للأقسام الرئيسية للتقرير وتفرعات كل منها ورقم الصفحة وورود كل منها في التقرير. وتعنون للصفحة الأولى من قائمة المحتويات بعنوان "قائمة المحتويات" وفي الغالب لا تذكر الأجزاء التي وردت قبل قائمة

المحتويات مثل التقديم، وتعريف المصطلحات فيها، وتستخدم قائمة المحتويات عندما يكون التقرير أكثر من عشر صفحات.

#### 5- قائمة الجداول:-

إذا كان التقرير يحتوي على جدول فأكثر فيجب أن يكون هناك قائمة بالجداول تلي قائمة المحتويات مباشرة. والصفحة الأولى تعنون بـ " قائمة الجداول " وقائمة الجداول تحتوي على رقم الجدول وعنوانه ورقم الصفحة وهكذا بالنسبة لقائمة الرسوم البيانية والتوضيحية.

#### 6- قائمة الملاحق:-

إذا كان التقرير يحتوي على ملحق فلا بد من إعداد قائمة بالملاحق تلي قائمة الرسوم البيانية والأشكال التوضيحية، وتعنون الصفحة الأولى بـ " قائمة الملاحق " وتشتمل على رقم كل ملحق وعنوانه.

#### 7- ملخص التقرير:-

يرى بعض المهتمين بإعداد التقارير أن يأتي ملخص التقرير في نهايته، إلا أن هناك من يرى أن يأتي ملخص التقرير في الجانب التمهيدي. حيث أن قارئ التقرير قد لا يعلم بوجود ملخص التقرير إلا بعد الانتهاء من قراءته وتصفحه. وفي ملخص التقرير يتم عرض أبرز العناصر الواردة في التقرير بشكل مختصر ودقيق وواضح مع استباق المعلومات التفصيلية.

## جسم التقرير:-

جسم التقرير والذي يعرف أحياناً بأسماء أخرى مثل " متن التقرير " أو " صلب التقرير " يمثل جوهر التقرير حيث أن ما قبله يمثل مدخلاً له، كما أن ما بعده يمثل أجزاء تفصيلية أو مكملة مثل الملاحق والمراجع. لذا فإن إعداد هذا القسم من التقرير يتطلب درجة عالية من الدقة والوضوح.

إن أجزاء هذا القسم قد تختلف نسبياً حسب طبيعة موضوع التقرير وحجمه، إلا أنه في الغالب يحتوي على الأجزاء التالية:-

### 1- المقدمة:-

تعطي المقدمة صورة واضحة للتقرير عن طريق:-

- 1- الجهة التي طلبت إعداد التقرير.
- 2- الغرض من التقرير (الهدف).
- 3- حدود التقرير (أبعاد التقرير).
- 4- المشكلات التي واجهت معد التقرير.
- 5- طرق جمع البيانات ومصادرها.
- 6- طرق التحليل والمنهجية التي استخدمت.

## **2- أجزاء جسم التقرير:-**

يتم تجزئة متن التقرير حسب طبيعة موضوعه ولكن هذا التقسيم يشتمل على:-

1- الهيكل العام للتقرير.

2- العرض والتحليل للمعلومات التي تم الحصول عليها.

3- التوصيات والنتائج إن وجدت.

## **الملاحق والمراجع:-**

يشتمل هذا القسم من التقرير على الجوانب التفصيلية والتوضيحية فيه، ويأتي في المرحلة الأخيرة منه ويشتمل هذا القسم على الأجزاء التالية:-

## **-الملاحق:-**

في غالب الأحيان يحتوي التقرير على معلومات تفصيلية ولكن غير أساسية فيه ووضعها في متنه قد يشتت ذهن القارئ. لذلك فإن الملاحق هي المكان المناسب لوضعها، مع الإشارة إلى مسمياتها وأرقامها في نفس التقرير بحيث يتيح ذلك للقارئ الرجوع إليها عند الحاجة إلى ذلك.

## **- قائمة المراجع:-**

المراجع: هي المصادر التي استقى منها معد التقرير المعلومات التي تم عرضها فيه وهي العناصر التي تم الحصول على المعلومات منها مثل التقارير والكتب والدوريات والمجلات

والوثائق الرسمية الأخرى، أو المختصون في موضوع التقرير.  
وقائمة المراجع تعطي مصداقية أكبر للتقرير، بحيث توضح عدم  
الإنحياز للرأي الشخصي لمعد التقرير والمصادر التي استقى  
معلوماته منها.

نموذج تقرير زيارة مكتبة جامعية:

تقرير عن زيارة لمكتبة جامعية بدولة .....

إعداد

معلومات عن الزيارة

أرسلتنا الجامعة ..... بالتعاون مع احد المعاهد ..... الى  
دولة ..... خلال رحلة تدريبية وذلك في الفترة من  
..... الى ..... وقد قضيت فترة التدريب في  
مكتبة جامعة..... بمدينة ..... وقد اشتمل  
البرنامج التدريبي على زيارة لبعض المكتبات الجامعية في .....  
نظرا لطبيعة علمي فأنا أعمل في مكتبة جامعية لذا اردت ان تكون  
زياراتي متعلقة بنوعية المكتبة التي اعمل بها وخلال برنامج التدريب  
لمت بزيارة العديد من المكتبات الاخرى ومنها :

فيما يلي سنقدم تقريرا مختصرا عن هذه الزيارة لمحاولة  
عكس ما رأيناه وما حصلنا عليه من معلومات في مجال المكتبات  
وتكنولوجيا المعلومات متمنيين أن يستفيد كل المهتمين بمجال  
المكتبات كما استفدنا من هذه الزيارة المثمرة، اقتداء بقول رسول

الله صلى الله عليه وسلم "خيركم من تعلم العلم وعلمه" صدق  
رسول الله صلى الله عليه وسلم.

أولا : معلومات عن مكتبة جامعة .....

ثانيا: مقتنيات المكتبة:

تحتوى مكتبة جامعة شتوتجارت على:.....

ثالثا: خدمات المكتبة:

تقدم مكتبة جامعة ..... العديد من الخدمات لروادها  
ومستفيديها ومن هذه الخدمات :

1- خدمات الاعارة الداخلية والخارجية

2- خدمات التصوير

3- خدمات الاطلاع الداخلى

4- خدمة تدريب المستفيدين

5- خدمة الانترنت وقواعد البيانات databases on-line

6- خدمة loan inter library

7- خدمة توصيل الوثائق Document Delivery

8- خدمة : OPUS Online Publishing of the University of  
Stuttgart



## رابعاً: أقسام المكتبة:

### 1- قسم التزويد أو تنمية المجموعات Collection management

ينقسم هذا القسم الى ثلاثة أقسام فرعية وهى :

- قسم للتزويد الخاص بالكتب

- قسم التزويد الخاص بالدوريات

- قسم الرسائل العلمية dissertations

هذا القسم مسئول عن شراء الاوعية والمواد الجديدة للمكتبة ويقوم أيضا باجراءات مثل: شراء الكتب وتبادل الكتب وكذلك الاهداء.

اما عن التزويد بالنسبة للرسائل العلمية فيحصل قسم التزويد بالمكتبة على نسخ من الرسائل العلمية ورسائل الدكتوراة من الاساتذة ويتم عمل تبادل بين المكتبات الاخرى بنسخ من هذه الرسائل سواء كانت هذه المكتبات داخل ألمانيا او خارجها مثل مكتبات فى: الصين - اليابان - مصر، يقوم الاساتذة فى الجامعة بإيداع حوالى 45 نسخة للمكتبة (قسم الرسائل العلمية) ويقوم القسم بتوزيعها كالتالى : نسخة للاعارة - نسخة نسخة للأرشفة - 4 نسخ للأستاذ - نسخة للكلية التى ينتمى اليها الأستاذ او الدكتور صاحب الرسالة - باقى النسخ يتم التبادل بها بين المكتبات الاخرى.

### 2- قسم المعالجة الفنية Technical Processing

ملاحظة: (الابوات المستخدمة فى قسم المعالجة الفنية Technical processing tools بالمكتبة ليست كالابوات التى

تستخدمها المكتبات الأخرى في أنحاء العالم، والسبب في هذا أن ألمانيا كما نعلم من الدول التي تفصل أن تتفرد وتكون ذات طبيعة منفردة وذلك في كل شيء حتى في المكتبات، فكل مكتبة تستخدم خطة تصنيف خاصة بها ليست خطة تصنيف ديوي العشري أو خطة تصنيف مكتبة الكونجرس بل خطة خاصة بالمكتبة ذاتها فقط، وهكذا بالنسبة لجميع أدوات المكتبات، فمن النادر جدا أن تجد مكتبتين يستخدموا نفس خطة التصنيف أو نفس قائمة رؤوس الموضوعات، ولكن يوجد فهرس موحد تشترك فيه كل مكتبات ألمانيا Union Catalog بحيث يمكن لكل مكتبة أن تبحث عن أي كتاب يصل إليها حديثا في هذا الفهرس وإن تم العثور على الكتاب في الفهرس الموحد يتم استيراده من الفهرس الموحد دون تكرار المجهود في تكرار العمليات الفنية لهذا الكتاب)

### 3- قسم الدوريات (الدوريات التقليدية الورقية – printed journals E-journals)

### 4- قسم الإعارة ويشتمل على قسم الإعارة التقليدية Traditional circulation وقسم تبادل الإعارة بين المكتبات Inter library (loan)

- يجب على المستخدم أن يسجل نفسه أولا في المكتبة Creating New Library Account ليتمكن من استعارة الكتب (لا توجد أي رسوم أو مصاريف يتم دفعها لاستخدام المكتبة – جميع الخدمات بالمكتبة مجانية (Free Fess) فقط يتم دفع €2.5 يورو وذلك لتكاليف المواد المصنوع منها ال ID الخاص باستخدام المكتبة،

ويتمكن المستخدم من الاستعارة واستخدام خدمات المكتبة بواسطة هذا ال ID وإذا تم فقدته يتم استخراج ID آخر بعد دفع .....

- جميع اوعية المكتبة يمكن استعارتها وتوجد ايضا اوعية اخرى فى مخازن المكتبة Stocks يمكن الحصول عليها وكذلك يتم استعارة الكتب من المكتبات الاخرى وذلك عن طريق خدمة تبادل الاعارة بين المكتبات التى سوف نتحدث عنها لاحقا.

- يمكن تجديد فترة استعارة الكتب عن طريق الانترنت لحد أقصى 3 مرات للتجديد علما بأن فترة الاستعارة هى شهر واحد ويجب تجديد الكتب قبل نهاية فترة الاستعارة ب 10 ايام.

- غرامات التأخير : عند تأخير الكتاب لأول مرة يتم تحذير المستخدم ويتم دفع ..... لكل كتاب واذا قام بالتأخير مرة اخرى يدفع 3 يورو لكل كتاب واذا تكرر الامر للمرة الثالثة يقوم بدفع ..... يورو لكل كتاب وهذا نوع من العقوبة لعدم تكرار تأخير الكتب.

- تقدم الجامعة خدمة تبادل الاعارة بين المكتبات Inter library loan حيث يمكن للمستخدم ان يحصل على الكتاب الذى يريده من مكتبة اخرى بتكلفة ..... لكل كتاب، وتقدم هذه الخدمة مجانيا لموظفى المكتبة .

## 5- المكتبة الالكترونية Digital Library

6- قسم الخدمات الالكترونية (خدمات الانترنت - قواعد البيانات ( on-line databases

## ثانياً: فن الإلقاء :-

فن الإلقاء هو فن للنطق بالكلام على صورة توضح ألفاظ ومعانيه.

### أولاً: مراحل إعداد وتنفيذ العرض:

#### 1/1 التخطيط:-

إن التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل. وهو عملية هامة لتحديد الهدف والإطار العام للموضوع (هيكل العرض) الذي سيتم عرضه بوضوح، والتنبؤ بالاستفسارات أو المصاعب التي ستواجه المتحدث والاستعداد لها.

#### 2/1 الإعداد:-

وفي هذه المرحلة يستعد المتحدث مادياً ونفسياً على النحو التالي:-

##### 1/2/1 الاستعداد للمادي: ويشمل:-

- 1- التعرف على المستمعين من ناحية خلفياتهم العلمية واهتماماتهم.
- 2- الاهتمام بالمعرفة التخصصية بالموضوع ودراسته دراسة واقعية.
- 3- تحديد عناصر الموضوع.
- 4- إعداد وتجهيز الأوراق ووسائل الإيضاح اللازمة، وترتيبها بحيث تكون في متناول اليد.

- 5- توزيع وقت العرض على جزئيات الموضوع. وإفساح الوقت الكافي للأهداف الرئيسية حتى لا تغطي عليها موضوعات جانبية .
- 6- تخير الوقت المناسب للعرض. والتأكد أن الأطراف الأخرى مهينة للاستماع.

### 2/2/1 الإستعداد النفسي: ويشمل:-

- 1- الإهتمام بالحالة الصحية، فإن للعقل السليم في الجسم السليم وعليه يجب على المتحدث أن ينال قسطاً وافياً من النوم. ولا يأكل كثيراً ليتحاشى الإضطرابات المعدية التي تؤثر على حالته النفسية.
- 2- الإهتمام بالمظهر العام.
- 3- رفع الروح المعنوية وذلك بالتحضير الجيد وزيادة الثقة بالنفس.
- 4- التخلص من الأفكار السلبية واستبدالها بالأفكار الإيجابية.
- 5- الإستماع الجيد وتقبل النقد.

### 3/1 العرض:-

- 1/3/1 الحضور في الموعد المحدد أو قبله بقليل والبداية في العرض في الوقت المحدد بالضبط.
- 2/3/1 تقديم التحية ومواجهة المتحدثين جميعاً والابتسامه والوعي أن الاتصال الفعال يتضمن أربعة عناصر وهي المظهر،

واللغة الجسدية، وتنويع الصوت، والمعلومات حيث أوضحت الدراسات أن 93% من التواصل غير لفظي.

3/3/1- التأكد من أن عنوان الحديث (الموضوع) معلوم للمستمعين، والتذكير بذلك.

4/3/1 اختيار مقدمة جذابة ومشوقة للموضوع لتهيئة أذان المستمعين.

5/3/1 البراعة في المسرد تمتزج بمراعاة ما يلي:-

1- أن يغلب على الصوت العذوبة وحمل كلمات الود.

2- استخدام لغة سهلة ومفهومة.

3- النطق بمخارج الحروف بوضوح.

4- أن يبدو الصوت طبيعياً دون افتعال أو تمثيل.

5- التغيير من سرعة الإلقاء . واستخدام التنوع المتوازن في طبقات الصوت ونغمته ودرجته وذلك بهدف ملامته للمواقف المتعددة وتجنباً للملل .

6/3/1 التدرج في عرض الموضوع خطوة خطوة مع مراعاة وحدة الموضوع والتماسك بين الأفكار بحيث يكون الاتصال من فكرة إلى أخرى نقلة طبيعية وليست فجائية.

7/3/1 التأكد من أن جموع المستمعين يرون وسائل الإيضاح جيداً وأن جسم المتحدث لا يحجب الرؤية عن بعض المستمعين.

8/3/1 استخدام بعض البطاقات (المذكرات) التي تتضمن الخطوط العريضة ورؤوس الموضوعات لمساعدة المتحدث على التذكر. ولكن من غير المقبول أن يقرأ المتحدث معظم حديثه من ورقة مكتوبة.

9/3/1 العمل على إشاعة جو المرح. فلا مانع من دقيقة للتسريح بطريقة مقبولة لدى الجميع فذلك يبعد الملل ويرفع من مقدرة المستمعين على الفهم وحسن الاستيعاب.

10/3/1 توظيف الإشارات الجسمية لخدمة استيعاب الموضوع.

11/3/1 التحكم في الانفعالات وتجنب علامات الضيق اللفظية والجسدية.

12/3/1 التنبيه إلى التغذية المرتدة التي تعبر عن عدم الموافقة من المستمعين مثل حالات الشرود الذهني، الهمسات، التناوب.

#### 4/1 الملخص والخاتمة:-

1/4/1 على المتحدث أن يعلم المستمعين بأنه قد انتهى من عرض موضوعاته وأنه على استعداد للدخول في الخاتمة .

2/4/1 يقوم المتحدث بعرض موجز لأهم النتائج والتوصيات التي جاءت في الحديث طبقاً لتسلسلها في الأهمية.

ثانياً: إرشادات لتقليل القلق:-

يقال أن عقل الإنسان يبدأ عمله منذ لحظة الميلاد، ولا يتوقف إلا لحظة الوقوف لإلقاء حديث علي.

يبدو أن مشكلة القلق التي يعاني منها الفرد قبل عملية التقديم والعرض مشكلة شائعة ومعروفة ولذلك فإن الإرشادات التالية تفيد في التقليل من القلق:-

## 1/2 التنظيم:-

يعتبر غياب التنظيم من أكبر الأسباب للرئيسة للقلق. هذا مع العلم بأن تفكيرك في مدى تنظيم أفكارك أن تمكنك من توجيه كامل طاقتك لما تقوم بعرضه وتقديمه.

## 2/2 التصور والتخيل:-

تخيل نفسك وأنت تدخل الحجرة بعد تقديمك لجمهور الحاضرين ثم وأنت تغادر الحجرة يملوك الشعور بالفخر، كرر هذه العملية الذهنية بكافة تفاصيلها وستجد أنها سوف تساعد على التركيز على ما ينبغي عليك عمله تحقيقاً للنجاح.

بمعنى تخيل الموضوع بصورة إيجابية دائماً وليست سلبية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية.

## 3/2 التمرين:-

تدرب على التقديم كما لو كنت أمام جمهور الحاضرين، واستخدم المساعدات البصرية (إذا كانت لديك)، وسجل هذا الموقف



إن استطعت. افعل ذلك لكي تشاهد نفسك، وتنتقد ذاتك وتدخل دائرة ما تراه من تحسينات وتغييرات قبل تقديم العرض.

#### **4/2 التنفس:-**

عندما تشعر بتوتر عضلاتك وبأنك عصبي المزاج بعض الشيء عليك أن تتنفس بعمق. وأول ما يجب عليك عمله هو أن تقف مشدود القامة وهادئاً تماماً وتتنفس بعمق عدة مرات.

#### **5/2 التركيز على هبوط الأعصاب:-**

لا تتوتر بل ركز دائماً على أن تكون هادئاً. ذكر نفسك عند كل شهيق وزفير أنك هادئ تماماً.

#### **6/2 الاتصال البصري بالحاضرين:-**

اتصل ببصرك بالحاضرين فرداً فرداً وكأنك في حديث شخصي مع كل منهم، ويمكن أن يساعد النظر إلى الجمهور على التخلص من التوتر لأنك ستشعر بالآلفة مع جمهور الحاضرين وبأنك لست منعزلاً عنهم.

#### **ثالثاً: الكتابة الإدارية:-**

#### **أهمية الخطابات:-**

تعتبر الخطابات من أهم وسائل الاتصال التي تلجأ إليها المنشأة للاتصال بالآخرين، كما أن جمهور المنشأة الخارجي من عملاء وموردين يلجؤون إلى الخطابات كوسيلة هامة للاتصال بالمنشأة.

## أنواع الخطابات:-

هناك أنواع كثيرة من الخطابات ويمكن تقسيم الخطابات حسب الجهة الموجهة إليها إلى خطابات موجهة لأفراد وجهات خارج المنشأة، وخطابات موجهة لأفراد ووحدات داخل المنشأة (مذكرة داخلية).

ويمكن تقسيم الخطابات أيضاً حسب صعتها إلى خطابات تجارية، خطابات حكومية، وخطابات شخصية متبادلة بين أفراد بصفاتهم الشخصية لا بصفاتهم الرسمية. كما يمكن تقسيم الخطابات حسب الموضوع الذي تتعامل معه هذه الخطابات مثال ذلك خطاب طلب بضاعة، خطاب الاستفسار، خطاب إعطاء التعليمات والتوجيهات ... الخ.

## أولاً: خطوات الكتابة:-

الكتابة عملية تبدو معقدة لكنها تتطلب إتقان بعض المهارات الأساسية، ومن الممكن أن تكون الكتابة أسهل إذا فهم للكاتب موضوع الكتابة أو الهدف منها، ومن الممكن التقليل من صعوبة الكتابة باتباع الخطوات التالية :-

### 1/1 التخطيط:-

تبدأ الكتابة بالتخطيط وهذا يعني التفكير فيما تريد أن تكتب وقد يعني ذلك اتخاذ رؤوس نقاط للتذكر وعمل قوائم أو وضع مخطط تقريبي للأفكار التي سوف تتم الكتابة عنها ووضع التفاصيل المساندة لكي لا تضيع أية نقطة بطريقة غير منظمة. وإن عملية

التفكير واختيار الألفاظ والتخيل وهي العمليات التي تسبق الكتابة  
تعتبر بقدر أهمية الكتابة نفسها.

#### 2/1 كتابة مسودة:-

يجب إعداد المسودة الأولى بشكل موجز ومتقن مع عدم  
استخدام الكلمات غير الضرورية وتجنب الكلمات الناقصة مع الأخذ  
في الاعتبار للقراء واستيعابهم مع استخدام الأمثلة للأفكار الصعبة.

#### 3/1 المراجعة:-

بعد كتابة المسودة تقوم بمراجعتها لتحسينها، وتراجع  
المسودة لاستيعاب للتفاصيل غير الضرورية ولتوضيح أية أفكار  
غامضة ولتحقيق التناسق بين العناصر. ومع ذلك يجب ألا تعد عملية  
المراجعة لتثبيت المسودة بل وسيلة لتحقيق الصيغة النهائية.

#### 4/1 مراجعة للصيغة النهائية:-

بعد إعداد المسودة النهائية تتم مراجعتها مرة أو مرتين وتقرأ  
النص الأخير قراءة متأنية تدقق فيها صحة النحو واستعمال علامات  
الترقيم، والقاعدة الأساسية هي أنه إذا لم يكن لدينا الوقت الكافي  
للمراجعة والتدقيق فلن يكون لدينا وقت كاف للكتابة أساساً  
والأفضل ألا نكتب إذا كنا لن نراجع.

## ثانياً: الأصول التي يجب مراعاتها عند كتابة الخطابات:-

كي يصل الكاتب إلى خطاب جيد يجب مراعاة الآتي:-

1- عند الرد على خطاب معين يجب الإشارة إلى الخطاب الذي تتعلق الإجابة به. وذلك في بداية الخطاب الذي يتضمن الرد. مثال ذلك إشارة إلى خطابكم رقم 451 بتاريخ 1424/8/6هـ والخاص بطلب توريد بعض معدات الحفر لمشركتكم.

2- عند الرد على خطاب يتضمن عدداً من الموضوعات يجب الرد والتعليق على هذه الموضوعات بنفس الترتيب والردود في الخطاب الأصلي.

## ثالثاً: أفكار مفيدة للكتابة:-

من الأفكار التي تفيد في الكتابة الجيدة ما يلي:-

- 1- تجنب اللهجة الغريبة والعبارات والاصطلاحات المبتذلة.
- 2- اتبع أسلوب الموجز والجميل القصيرة.
- 3- استخدم الأفعال أكثر من الأسماء.
- 4- استخدم صيغة المبني للمعلوم بإظهار الفاعل.
- 5- تجنب تكرار الكلمات واستخدام المرادفات بدلاً لذلك.
- 6- ابدأ في عمل مسودتك بكتابة جميع الأفكار دون الإهتمام بالترتيب والتسلسل من الممكن تجميعها فيما بعد.

3- تذكر وصية الرسول صلى الله عليه وسلم: (خير الكلام ما قل ودل).

#### رابعاً: محاضر الاجتماع

المحضر تعريفه: هو تسجيل (تحرير وكتابة) لما يدور في جلسة عمل لمجموعة من المختصين من إدارة أو أكثر يتولى ذلك أحدهم ويسمى المقرر.

#### تدوين محاضر الاجتماعات:-

تعتبر محاضر الاجتماعات مستندات قانونية مهمة للقرارات والإنجازات التي تتخذ في اجتماعات المنظمة.

أولاً: أجزاء محضر الاجتماعات:-

يتكون محضر الاجتماعات من ثلاثة أجزاء رئيسة وهي:-

#### 1/1 المقدمة:-

تأتي في بداية المحضر وتحتوي على المعلومات التالية:-

1- زمن ومكان وأهداف الاجتماع.

2- إسم ووظيفة رئيس الاجتماع.

3- عدد الحضور (خصوصاً في الهيئات التي تتطلب اجتماعاتها

اكتمال النصاب القانوني لمناقشة الأعمال التجارية أو لتمرير

اقتراحات).

4- أسماء الحضور وشركاتهم ووظائفهم. (مرر ورقة  
لى الحاضرين للحصول على المعلومات المطلوبة).

5- جدول الأعمال (قائمة بالموضوعات المطروحة للنقاش).

### 2/1 صلب المحضر:-

يحتوي صلب المحضر على ما تم تداوله في الاجتماع  
بصورة مختصرة دون الدخول في تفاصيل المناقشات  
الجانبية للمجتمعين والقرارات التي اتخذت.

### 3/1 الخاتمة:-

تحتوي الخاتمة على أربع معلومات مهمة وهي:-

1- زمن نهاية الاجتماع

2- اسم ووظيفة كاتب المحضر.

3- كتابة اسم طابع المحضر.

4- توقيع الأعضاء الذين حضروا الاجتماع.

### ثانياً، خطوات تدوين المماض:-

1/2 جهز جدول الاجتماع، لأنه سيساعدك في الحصول على  
الأفكار الرئيسية التي سوف تناقش في الاجتماع.

2/2 أبدأ بتسجيل المعلومات الخاصة بمقدمة المحضر، زمن ومكان  
الاجتماع، عدد الحاضرين ... الخ.

3/2 أكتب لكل بند عنوانه، حتى يتمكن القارئ الوصول إلى البند الذي يريده بسهولة.

4/2 أكتب أهم القرارات والمقترحات التي تم اتخاذها من قبل المجتمعين - دون كتابة المناقشات التي تدور في الاجتماع لأنها تعتبر مضيعة للوقت.

5/2 أكتب الممسودة بعد انتهاء الاجتماع مباشرة.

### **مراحل كتابة المحضر:**

لكتابة المحضر ثلاث مراحل أساسية يستلزم على المقرر الأخذ بها:-

**المرحلة الأولى:** وهي الاستعداد للاجتماع وتحديد جدول الأعمال بعد مناقشته مع رئيس الجلسة، ومن ثم طباعته وتوزيعه على الأعضاء للإطلاع عليه قبل الحضور إلى الاجتماع.

**المرحلة الثانية:** والتي تتخلل الاجتماع فهي تتضمن التأكد من الحضور، والاستماع الجيد لمجريات النقاش وتدوين أهم المقترحات والمناقشات بدقة.

**المرحلة الأخيرة:** متمثلة في الصياغة المنظمة للمحضر ابتداء بالمعلومات الافتتاحية ثم تناول المناقشات والقرارات ثم المعلومات الختامية، وكاتب المحضر يقوم بتسجيل الملاحظات من خلال النقاش والمداخلات والقرارات التي يتم التوصل إليها تمهيدا لكتابة المحضر في نهاية الاجتماع

وكاتب المحضر غير المقرر وغير المشاركين في الاجتماع وهو أحدهم وفيهم لكنه الشخص الذي يرصد مجريات الحوار والنقاش والتوصيات التي تدور في تلك الاجتماع، وفي الآونة الأخيرة تعتمد وتعتمد أغلب الدوائر الإدارية أسلوب النموذج الموحد لكتابة المحضر في الاجتماعات الإدارية .

ولكن بالنظر لكيفية كتابة المحضر من الناحية الأسلوبية والحاجة إليه في قضايا القضاء والشرطة والمطارات والموانيء والدوائر التي تعنى بمتابعة وتنظيم الصالح العام والمصالح والبلديات لزم التنويه

#### **أهم صفات محرر المحضر**

- 1- أن يكون مقدرًا للمسؤولية والأمانة.
- 2- أن يكون لديه قدر من التميز في الجانب التحريري.
- 3- أن يكون الغالب على تفكيره حيافة الصالح العام.
- 4- أن يستشير المقرر في الصياغة النهائية للمحضر.
- 5- أن يكون لديه قدر من الشجاعة الأدبية في مراجعة الحضور عن المبهم والغامض من مفردات النقاش.
- 6- أن يكون شخصًا ينزع إلى التطور والتحديث والتجديد.

وتعتبر كتابة محضر اجتماع من أهم المهارات المطلوبة في موظف يتميز بكفاءة عالية، فلا يخلو عمل من الاجتماعات الدورية التي يتطلب فيها تدوين أهم النقاط التي تم مناقشتها والاتفاق عليها



ومتابعة تنفيذ المهام المكلف بها، لذا يُعد محضر الاجتماع مرجع هام لا غنى عنه.

**نصائح هامة لمقرر المحضر:-**

### **1- أحضر مفكرة وقلم**

الاستعداد للاجتماع يبدأ من توفير مفكرة جيدة لا يقل مقاس ورقها عن (A4)، فلا تستخدم مفكرة صغيرة الحجم في الاجتماعات المطولة، وإذا كنت الشخص المسئول عن كتابة محاضر الاجتماعات فعليك أن تفكر جيداً في شراء أجندة كبيرة مخصصة لتكوين محاضر الاجتماعات، ولا تنسى أن تحضر عدة أقلام على سبيل الاحتياط.

يفضل البعض استعمال القلم الرصاص، بينما يفضل البعض الآخر استخدام الحاسب الشخصي في تكوين محاضر الاجتماع، قسم باختيار الوسيلة المناسبة لك، وتأكد من احتفاظك بقلم ومفكرة لمواجهة الأعطال التي قد تعترض حاسبك الشخصي أثناء الاجتماع.

**دون موعد وتاريخ انعقاد:-**

حدد بدقة موعد وتاريخ لانعقاد الاجتماع في أعلى الصفحة، فعلى سبيل المثال: انعقد الاجتماع بتاريخ 2011/4/25 الساعة 6:30م بمقر الشركة.

**قم بتسجيل الحضور:**

قم بكتابة أسماء المشاركين في الاجتماع، وتختلف طريقة تسجيل الحضور على حسب حجم الاجتماع، ففي الاجتماعات

الكبيرة قم بتوزيع ورقة معدة مسبقاً لهذا الغرض تحتوي على جدول بسيط لأخذ البيانات الأساسية للحضور والأقسام واللجان التابعين لها، وعليك أن تكتب عليها ملاحظة هامة بضرورة إرجاعها إلى شخص معين حتى لا تختفي وسط الاجتماع. لكن في حالة الاجتماعات الصغيرة الداخلية فيكتفي تدوين الحضور داخل محضر الاجتماع.

### اقرأ أجندة الاجتماع:-

قد يطلب منك المدير قراءة أجندة الاجتماع حيث تحتوي أجندة الاجتماع على المواضيع التي سيُجرى طرحها ومناقشتها في الاجتماع، فلابد من قراءة أجندة الاجتماع على الحضور ثم فتح المجال لإجراء أي تعديلات على الأجندة من إضافة موضوع أو حذف آخر أو إعادة ترتيب المواضيع المطروحة للمناقشة في الاجتماع.

### احتفظ معك بمحضر الاجتماع السابق:-

من المهم أن تحضر معك محضر الاجتماع السابق، فقد يطلب منك مدير الاجتماع قراءته على الحضور للوقوف على آخر المستجدات التي تم التوصل إليها، وأيضاً لمتابعة مدى التقدم في المهام التي تم تكليفها في الاجتماع السابق، ومن الأفضل أن تقسم بإحضار نسخ من محضر الاجتماع السابق، وتوزيعه على الحضور قبل انعقاد الاجتماع.

### كن موجزاً ولا تكتب كل شيء:-

لا تكون التفاصيل الغير هامة، البعض يبذل مجهود كبير في كتابة كل كلمة قيلت في الاجتماع وهذا غير مطلوب بالمرّة، فكل ما

عليك هو أن تكتب النقاط الرئيسية والقرارات التي تم اتخاذها وما تم التوصل إليه في النهاية، فأحياناً قد يستغرق مناقشة نقطة فرعية ساعة كاملة، لذا عليك أن تكتفي فقط بتكوين النقاط الهامة دون التطرق إلى الأحاديث الجانبية أو المناقشات التي ليست لها صلة بأجندة الاجتماع، فالشكل النهائي لمحضر الاجتماع يحتوي على نقاط محددة موجزة يسهل قراءتها.

**ضم كل التقارير والمذكرات إلى محضر الاجتماع:**

قم بوضع أي مذكرات أو تقارير تم تقديمها ومناقشتها خلال الاجتماع إلى محضر الاجتماع، وعليك أن تتنبه جيداً للتقارير والمذكرات التي يتم مناقشتها وعليك أيضاً أن تتأكد من الحصول على نسخة منها لتلحقها بمحضر الاجتماع. دون شخصية مقدم التقرير والقرارات التي اتخذت بشأنه.

**ركز على المهام التي يتم التكليف بها**

اكتب بدقة المهام التي تم التكليف بها وتأكد من كتابة المهمة والشخص المكلف بها، وأيضاً عليك متابعة مدى التزام الأفراد بالمهام التي كلفوا بها خلال الاجتماع السابق لمتابعة مدى التقدم في المهام التي جرى التكليف بها، فقد يتقاعس البعض عن القيام بالمهام المكلف بها وقد يتعسر القيام بالمهمة وذلك لأسباب كثيرة، وقد يكلف شخص آخر بأداء المهمة بدلاً منه، لذا عليك أن تظل متيقظاً عند التكليف بمهام جديدة أو مراجعة المهام القديمة التي جرى التكليف بها، لذا من

المهم الاحتفاظ بمحضر الاجتماع السابق للرجوع إليه إذا ما دعت  
الضرورة.

### دون آلية اتخاذ القرارات

أحياناً بعد مناقشة قضية محددة يجرى التصويت على النقاط  
الخلافية لحسم ملف القضية، فلذلك عليك أن تدون آلية اتخاذ  
القرارات وعدد الأصوات الموافقة والرافضة والقرار النهائي الذي تم  
التوصل إليه.

### استكمل كل البيانات الناقصة عقب انتهاء الاجتماع مباشرة

وفي النهاية لا تنسى أن تكتب موعد انتهاء الاجتماع، ثم تأكد  
من حصولك على كافة المستندات الهامة من كشف الحضور  
والتقارير والمذكرات التي تم تقديمها، وفي حالة الرغبة في استكمال  
بيانات ناقصة أو توضيح نقاط محددة يمكنك الرجوع إلى أصحاب  
الشأن، وبعد استيفاء تلك البيانات بادر بكتابة الصيغة النهائية لمحضر  
الاجتماع دون تأجيل، فبمرور الوقت ستجد صعوبة في تذكر  
واسترجاع بعض المعلومات الهامة، ثم قم بإرسال وتوزيع محضر  
الاجتماع إلى الشخصيات المعنية في أسرع وقت ممكن حتى يبدأ كل  
فرد في مباشرة مهامه المكلف بها دون تأخير.

### بالإضافة إلى ما سبق عليك مراعاة النقاط التالية:

- تأكد من جلوسك بالقرب من مدير الاجتماع، ولا تجلس بعيداً حتى  
تسمع جيداً ويكون صوتك مسموعاً للجميع دون الحاجة لرفع  
صوتك.

- يمكنك عمل رسم كروكي لمائدة الاجتماع بأسماء الحضور بترتيب جلوسهم حول المائدة حتى لا تنسى أسماء الحاضرين ولتعود إليها بسرعة في حالة نسيانك اسم الشخص المتحدث.
- اكتب النقاط بترتيب مناقشتها في الاجتماع، واقصص بين النقاط المختلفة في فقرات منفصلة، وتجنب ضم نقطتين في فقرة واحدة.
- اكتب الاقتراحات وأسماء مقدميها، وتحري الدقة في كتابة أسماء الأشخاص والشركات والهيئات والعناوين وأرقام الهواتف الخاصة بهم.
- اكتب محضر الاجتماع بصيغة الماضي.
- تجنب كتابة رأيك الشخصي في محضر الاجتماع.
- لا تخشى أو تتردد في مقاطعة حديثك لاستيضاح نقطة محددة.
- كونك المستول عن تدوين محضر الاجتماع لا يمنع من مشاركتك في المناقشات.
- عليك الاطلاع على محاضر الاجتماعات السابقة لمعرفة الشكل النهائي لمحضر الاجتماع إذا كانت هذه هي المرة الأولى لك.
- في نهاية التقرير دون كتب بواسطة واكتب اسمك والتاريخ.
- راجع التقرير للتخلص من الأخطاء الإملائية وتأكد من وضوح النقاط والتنسيق النهائي قبل إرسال وتوزيع المحضر.
- احتفظ بمحاضر الاجتماع في المكان المخصص لذلك وأيضاً بالترتيب المناسب من الأحدث للأقدم

## نموذج لمحضر اجتماع لجنة المكتبات

محضر اجتماع الجلسة رقم ( - ) للجنة المكتبات الجامعية

في العام الجامعي 2011/2010 والمنعقدة بتاريخ 2011/4/19م

---

اجتمعت لجنة المكتبات الجامعية بقاعة الاجتماعات بمبنى  
الإدارة العامة للجامعة في تمام الساعة ..... يوم  
..... الموافق - / - / 2011م برئاسة السيد الأستاذ  
الدكتور/..... - نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا  
والبحوث .

### وحضور كل من السادة :-

- 1- السيد الأستاذ للدكتور/..... وكيل كلية .. للدراسات العليا
- 2- السيد الأستاذ للدكتور/..... وكيل ..... للدراسات العليا
- 3- السيد الأستاذ للدكتور /..... وكيل..... للدراسات العليا
- 4- السيد /..... أمين عام الجامعة

### وتولي لمائة اللجنة :-

- 5- السيد /..... مدير عام المكتبات وأمين اللجنة

وقد اعتذر عن عدم الحضور

- 1- السيد الأستاذ للدكتور/... وكيل كلية .....

هـ - استهل السيد الأستاذ الدكتور/..... نائب رئيس الجامعة،  
الجلسة بذكر "بسم الله الرحمن الرحيم" ورحب سيادته بالسادة  
الأعضاء.

هـ ثم شرع السيد أ.د/ نائب رئيس الجامعة في النظر في جدول  
الأعمال

### 1- موضوعات الاخطاة

الموضوع 1/1 :	محضر اجتماع لجنة المكتبات الجامعية بجلستها السابقة رقم (--) والمنعقدة بتاريخ --/--/2011 م. والمعتمدة من مجلس الجامعة بجلسته رقم (---) بتاريخ -- --/--/2011 م.
القرار	المصادقة
الموضوع 2/1 :	تقرير متابعة تنفيذ قرارات لجنة المكتبات الجامعية بجلستها رقم (--) والمنعقدة بتاريخ --/--/2011 م. والمعتمدة من مجلس الجامعة بجلسته رقم (--) بتاريخ -- --/--/2011 م.
القرار	أحييت اللجنة علماً

## 2- الموضوعات العامة :

الموضوع 1/2 :	المذكرة المقدمة من السيد أ.د/ عميد كلية ..... بخصوص ...
القرار:	الموافقة على الأتي :- ✓ ..... ✓ ..... ✓ .....
الموضوع 2/2 :	المذكرة المقدمة من السيد أ.د/ عميد كلية .....
القرار:	.....
الموضوع 3/2 :	المشروع المقدم من ..... بخصوص.
القرار:	الموافقة من حيث المبدأ .....
الموضوع 4/2 :	العرض المقدم ..... بخصوص .....
القرار:	.....
الموضوع 5/2 :	عرض تقارير زيارة المكتبات وما بها من توجيهات وملاحظات.
القرار:	الإحاطة علما والتوصية بمتابعة ما بالتقارير من ملاحظات وتوجيهات تمثلت في:- ✓ ..... ✓ .....

وانتهى بحمد الله تعالى الاجتماع في تمام الساعة -- بعد الظهر .







الفصل الرابع

ادارة المعرفة



تُكثّر إدارة المعرفة حول محاولة إستخلاص ثم تخزين وتبادل المعرفة والفهم والخبرة للمتركمة بداخل المنظمة، ويمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها " كل عملية أو ممارسة من شأنها خلق أو اكتساب أو تحصيل أو تبادل أو استخدام المعرفة أينما كانت من أجل دعم التعليم والأداء في المنظمات " وهي عملية مستمرة لخلق المعرفة، ثم تفسيرها، وحفظها ونشرها، وإجراء عمليات تنقيح متواصلة لها.

**مفهوم إدارة المعرفة :**

يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم. كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغيرات السريعة التي تدخل عليه. ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي :

أ - عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها)، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفا صورة، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة.

ب- ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى.

ج- العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل

المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.

٢- العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحسن فهم العاملين والاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال.

٣- عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.

٤- كل عملية أو ممارسة من شأنها خلق أو اكتساب أو تحصيل أو تبادل أو استخدام للمعرفة أينما كانت، من أجل دعم التعليم والأداء في المنظمات. وتهتم استراتيجيات إدارة المعرفة بترويج تبادل المعرفة، من خلال زيادة فرص الاتصال بين الأفراد وفرص حصولهم على المعلومات، بحيث يزداد تعلمهم من خلال التجارب الموثقة.

ومما سبق، يمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما:

- المعرفة الصريحة: الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء أكانت مطبوعة أو إلكترونية. وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره.

المعرفة الضمنية: المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة، من خلال تراكم خبرات سابقة. وغالباً ما تكون ذات طابع

شخصي، مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة،  
لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرقاً بين إدارة المعلومات  
 وإدارة المعرفة، كما أن هناك فرقاً بين المعلومات والمعرفة.  
 فالمعلومات هي بيانات منظمة ومرتبطة لتلبية احتياجات معينة. أما  
 المعرفة، فهي ما يفهمه الناس من المعلومات وكيفية استفادتهم منها.

أما عن الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، فإن  
 إدارة المعلومات تتعامل مع الأشياء (الوثائق - رسومات التصميم -  
 الجداول الإلكترونية - رموز البرامج). أما إدارة المعرفة، فهي تتعامل  
 مع البشر (الابتكار - سرعة الخاطر - القدرة على التكيف - الذكاء  
 والتعلم) وتهتم بالتفكير النقدي والابتكار والعلاقات، والأنماط  
 والمهارات والتعاون والمشاركة، وهي تدعم وتساعد التعلم الفردي  
 وتعلم المجموعات.

### أهمية إدارة المعرفة

تمثل إدارة المعرفة أهمية كبيرة، سواء بالنسبة للمنظمة أو  
 للأفراد العاملين فيها، وقد إزدادت هذه الأهمية في السنوات الأخيرة،  
 بسبب المنافسة الشديدة في الأسواق، وزيادة معدلات الابتكار  
 والتجديد، والانخفاض في أعداد المواطنين، والضغط التنافسي وما  
 يترتب عليها من تقليص في حجم القوة العاملة، والتقاعد المبكر ....  
 الخ. وبصفة عامة، فإن تطبيق إدارة المعرفة يترتب عليه ما يلي:

أ - تحسين جودة المنتج أو الخدمة: تؤدي إدارة المعرفة إلى الاستفادة من المعرفة المتاحة داخل المنظمة وخارجها، بأفضل طريقة، من أجل تحسين العملية الإدارية والإنتاجية، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة، بحيث تكون سهلة الفهم ومربحة وسريعة وأمنة.

ب- التقليل من التكلفة الإنتاجية والإدارية: تساعد إدارة المعرفة على التقليل من التكلفة وزيادة الأرباح التي هي هدف أساسي لأي منظمة من المنظمات.

ج- تشجيع الابتكار: يساعد تبادل المعلومات والأفكار على تشجيع الابتكار والتجديد المستمر، من أجل التحسين والتطوير. و يتطلب ذلك أن تكون لدى الأفراد والمديرين الشجاعة الكافية والمرونة في التعامل مع الأمور ولا يعني ذلك أن يكون هذا الابتكار عن طريق الإكراه أو الضغط ولكن من خلال التدريب والتعليم وإعطاء القدوة والمثل من قبل المديرين والقيادات.

د- إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع التعلم: يؤدي تطبيق المعرفة إلى التعلم المستمر على المستوى التنظيمي، من خلال نقل المعرفة داخل المنظمة، وإضافتها للمعرفة التنظيمية الموجودة بطرق تكاملية تنمو من خلالها معرفة المنظمة، وبالتالي رأسمالها الفكري.

هـ- تمكين المنظمة من النمو والتطوير الدائم: تكون المنظمة على استعداد دائم للنمو والتطوير، وذلك عن طريق الاستعانة بالمعرفة الفردية والجماعية والتنظيمية لكل الموارد البشرية للمنظمة، وفي

ظل هيكل تنظيمي مرن وتكنولوجيا معلومات مناسبة، وإدارة فعالة للمعرفة، وما تؤدي إليه من تمكين للعاملين، ومن ثم تصنع عام في أداء المنظمة وارتفاع في مستوى الرضاء بين العاملين فيها والمتعاملين معها. ففي دراسة أجريت على مؤسسات أوروبية، تبين أن حوالي 50% من الشركات التي عانت من نكسات كانت قد فقدت من قبل أكثر العاملين فيها، وأن 13% منها عانت من خسارة في الدخل، نتيجة فقدانها لأحد المسؤولين المتخصصين وعلى معرفة عالية.

و- تشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة وإدارتها: ويتم ذلك من خلال انخراط العاملين في فرق عمل وجماعات الممارسة المختلفة التي تؤدي إلى التعرف بين الإدارات المختلفة، وبالتالي تكون هناك ثقافة تنظيمية أساسها المشاركة في المعرفة والعمل الجماعي والتعلم المستمر.

وتزداد الأهمية هنا في ظل قيادة واعية تعطي المثل الأعلى وتشجع وتحفز على القيام بالجوانب المختلفة من إدارة المعرفة، مع متابعة التقييم المستمر للعملية نفسها والمخرجات الناتجة عنها وتحديثها أولاً بأول.

**نشأة إدارة المعرفة وتطورها:**

في النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال على وجه الخصوص. لقد تبع إصدار الكتابين الأكثر



شهرة في هذا الموضوع من قبل نوناكا وتاكيوشي (Nonaka & Takeuchi, 1995) وليونارد - بارتون (Leonard - Barton, 1995) مجموعة كبيرة أخرى من المؤلفات .

الرسالة الأساسية لهذه المؤلفات هي: أن الميزة الوحيدة المساندة للمؤسسة تأتي مما تعرفه إجمالاً وكيف تستخدم مما تعرفه بفاعلية، وكم هي جاهزة لاكتساب واستخدام المعرفة الجديدة (أي وضع المعرفة موضع التنفيذ).

وكما يقول جوردن (Gordon, 1997) إنه في عصر المعرفة أصبحت الأدمغة أكثر قيمة من العضلات. وهنا تقع المسؤولية الكبيرة على التعليم في التأهيل الأولي من خلال تزويد الطلبة بمهارات التفكير الإداري والتقني كما تقع على عاتق المؤسسات المهنية كالجمعيات والاتحادات المتخصصة لمتابعة التغيير ومواجهة التحديات لمجاراة تلك التحديات والتغيير باعتبارها فرصاً للتطوير من خلال المشاركة والاشتراك والاندماج مع البيئة. لقد أصبح العمل يتطلب كفاءات أكثر من مجرد الحصول على الشهادة، كفاءات تمزج التعليم بالخبرة وتولد الإبداع والابتكار، كفاءات تعتمد قوتها من الثقة بالنفس والعزيمة والإصرار على التطور ومجاراة التغيير من خلال التعليم المستمر الذي يمكن أن تهيئته ورش العمل والمؤتمرات والندوات والدورات التدريبية التي لا تدعمها المؤسسات التعليمية فحسب بل المؤسسات المهنية وفي مقدمتها الجمعيات والاتحادات المتخصصة. الأهم من ذلك أن يمتلك المهني من عمال المعرفة القدرة على التعلم لأن

ما يعرفه اليوم أن يضيف قيمة إلى عمله في القدر الذي يكون منتجاً ومساهمًا. وفي هذا المجال يعرض كل من خوا وليون، للفروقات في دور عمال المعرفة ما بين الأمس واليوم:

**متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:**

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة نهضة بيئة المنظمة، للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية:

أ - الهياكل التنظيمية: مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات. ومن هذه الهياكل: الأفقية إلى ما لا نهاية، وشبكة العنكبوت، والهياكل المعكوسة. وتتميز المنظمات الأفقية إلى ما لا نهاية Infinitely Flat بقلة عدد المستويات بها، بالمقارنة بالتنظيم الهرمي. وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيداً عن القيادة التنظيمية، وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة. ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين: المركز والأطراف، ويعمل كل طرف على حدة بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى، ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز. وبما أن عدد المستويات التنظيمية

محدود، يكون تبادل المعلومات بينها سريعاً، لأن مرورها عن طريق المركز يكون سريعاً بدوره.

أما الهيكل الشبكي (العنكبوتي) Network or Spiders Web، فهو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة، ولكن لكل تخصصه، وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى بشبكة العنكبوت، وذلك لأن الصلة أو الارتباط بين الوحدات كلها متكامل، ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة. وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية أو التسلسلية Hierarchy ويكون دور المركز تجميع المعلومات والمعرفة وتخزينها بطريقة فعالة، وتوزيعها على الوحدات. والمركز لا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه، وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عن طريق قنوات الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضاً مع الوحدات الأخرى.

وتوجد المنظمات المعكوسة Inverted Organizations في القطاع الخدمي، حيث يكون أهم فرد للمنظمة هو العميل، وبالتالي نجد أن الفرد الذي يتعامل مباشرة مع العميل له أهمية كبرى في المنظمة. ولذلك تقوم المنظمة بقلب هيكلها التنظيمي رأساً على عقب، بمعنى أن رأس المنظمة يكون أسفل والعاملين الذين يتعاملون مع العملاء يكونون أعلى للمنظمة. وفي هذا الهيكل، يعمل جميع أفراد المنظمة من مديرين ورؤساء أقسام وموظفين لخدمة المنظمة التي تظهر للعملاء ولكنهم من ناحية الدرجة الوظيفية في أسفل التنظيم،

ولكن من الناحية التنظيمية تم وضعهم على قمة التنظيم لأن أفراد المنظمة الآخرين جميعهم يعملون من أجلهم، ليمنّوهم بالمعلومات، وليرشدوهم.

وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل التحول من:

• الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.

• النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.

• أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

ب- الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تعود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدرة والمثُل

الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة. كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبني المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلّص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة. ولقد أكدت الدراسات أن المجالس المحلية في أستراليا تفتقد بصورة قوية ثقافة تبادل المعلومات والمعرفة والمساهمة في انتقالها.

وهنا، لابد من تطوير الثقافة السائدة في المجالس المحلية أو في المنظمة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها. وتتطلب عملية تطوير الثقافة السائدة إلى ضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير هذه الثقافة، وحول مدى الاستفادة التي يمكن للمنظمة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة، وكذلك بيان إلى أي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب مثل هذه الثقافة

ج- دور القيادة في إدارة المعرفة: مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. فإدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة.

د- تكنولوجيا المعلومات: توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة الكثير من الإمكانيات لإدارة المعرفة مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet، وبرنامج تصفح Browsers، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات Data Filer، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات. ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة، يجب أن تتوافر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي: القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة، والقدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام، والتعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد، والقدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات. وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أفضل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين. كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة.

ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الإلكتروني إلى مزيد من التعلم، من خلال الأداء، والتعلم الفردي، وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها. ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانيات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة، وهي مدير

### نظريات وأنماط القيادة وعلاقتها بإدارة المعرفة:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة الدعم من أعلى المستويات الإدارية وكبار الموظفين (العمدة أو أعضاء المجلس المحلي)، لقدرتهم على إرشاد العاملين وشحذ هممهم. ومن العوامل التي تؤكد على الحاجة إلى القائد وليس المدير ما يلي: العولمة المتزايدة وإلغاء الحدود، وانتشار وسائل الاتصالات والمعلومات، والتقدم التكنولوجي، والاقتصاد والمجتمع الرقمي، وتعاظم أهمية المعرفة.

#### أولاً: نظريات القيادة:

القيادة بصفة عامة هي القدرة على التأثير في المرؤوسين، بما يجعلهم يساهمون طواعية في تنمية منظماتهم وتحقيق أهدافها، وذلك بالاعتماد على أسلوب الإقناع بصفة رئيسية. ويعني ذلك أن القيادة هي وجود جماعة من الأفراد، ووجود قائد قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيهاتهم، ووجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه، من خلال هذا الشخص.

ونظراً لأهمية للقيادة، فقد ظهرت نظريات عديدة لتفسيرها، منها نظريات تركز على السمات مثل نظرية السمات، ونظرية الرجل العظيم، ونظريات سلوكية مثل نظرية ليكرت، ونظريات حديثة (النموذج الأوتوقراطي والديمقراطي، ونظرية فيدلر، ونظرية القيادة الموقفية، ونظرية المسار أو الهدف).

## ثانياً: أنماط القيادة:

هناك أنماطاً قيادية ثلاثم تطبق مفهوم إدارة المعرفة، وأخرى عكس ذلك: ومن الأنماط القيادية التي تناسب تطبيق إدارة المعرفة: نمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة الداعمة للأفراد، والقيادة التبادلية، والقيادة التحويلية والكاريزمية.

أما أنماط القيادة التي لا تناسب تطبيق مفهوم إدارة المعرفة فتتمثل في: القيادة الدكتاتورية، ونمط القيادة المتساهلة، والقيادة الداعمة للمهمة.

## ثالثاً: مجالات وأبعاد دور القيادة في إدارة المعرفة

يتفق الباحثون على أهمية دور القائد في المنظمة التعليمية، إنطلاقاً من مبدأ التعلم من خلال القوة. ففي هذه المنظمة، يكون القائد معلماً ومصمماً ومدرّباً ومشرفاً في نفس الوقت.

ويمكن توضيح دور القائد في إدارة المعرفة في إطار العناصر

الآتية:

### 1- المسح العام للمعرفة للموجودة Knowledge Landscape

#### : Mapping

وتتم هذه المرحلة من خلال الاستبيان والمقابلة مع العاملين والعملاء داخل المنظمة وخارجها. ويستطيع القائد هنا تحديد ما يلي:

أ- ما إذا كانت هناك ممارسات وسياسات موجودة لإدارة المعرفة، وكذلك مدى ملائمة الهياكل التنظيمية وكيفية الحصول على المعلومات.



ب- مدي وجود آليات لحفظ المعرفة مثل عقود العمل، وتوثيق طرق التعامل المكتوبة وطرق حفظ الملفات الموجودة في المنظمة.

ج- مدي وجود نظام حوافز مساند لإدارة المعرفة، مثل ميزانية خاصة بذلك.

د - أبعاد الثقافة التنظيمية ومدي تشجيعها لتطبيق إدارة المعرفة.

هـ- مدي توافر البنية الأساسية اللازمة مثل للتكنولوجيا وقنوات تدفق المعرفة، والخبرات والكفاءات مناسبة.

## 2- وضع استراتيجية لإدارة المعرفة:

يتولى القائد هنا تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة، حيث يركز علي صياغة الأفكار والرؤية المستقبلية التي تكون الأساس في بناء ثقافة تنظيمية. ويجب أن تكون هذه الخطة واضحة، حتى يستطيع القائد أن يشرحها للآخرين قولاً وفعلاً، وأن يكون قادراً علي ربط رؤيته في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار بهم المنظمة، وتعمل المنظمة من خلاله.

ولضمان تبني العاملين في المنظمة لهذه الرؤية، يتعين علي القائد الاتصال والتعامل الدائم معهم وسماع ردود أفعالهم عن تلك الرؤية، وأن يتم ذلك في إطار عملية مستمرة يتم فيها تقويم الرؤية وإعادة تشكيلها وتتميتها كلما لزم الأمر. كما يتعين علي القائد أن يأخذ في اعتباره البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ويجب أن يكون لدى القائد القدرة على طرح وتفسير أفعاله وآرائه ومناقشة الآراء المعارضة، وتشجيع الآخرين على اختبار آراء القادة ومحاولة فهم الآراء الأخرى.

ويفضل أن تكون استراتيجية إدارة المعرفة جزءاً من الاستراتيجية العامة، لتأكيد أهميتها لدى كل فرد من أفراد المنظمة. ويمكن أن يتم ذلك من خلال الاستفادة من المعرفة الموجودة، وخلق معرفة جديدة وتحويلها إلى عمليات أو خدمات جديدة. كما يجب في هذه المرحلة تحديد تكنولوجيا المعلومات المناسبة التي تحتاجها المنظمة، ووضع خطة لتقييم برنامج إدارة المعرفة، وخطة تدريب لكل أعضاء المنظمة لتعريفهم بالمفهوم وبأهميته.

### 3- تنظيم إدارة المعرفة:

تقوم القيادة في هذا المجال بإنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة. وقد قامت شركة روفر Rover للسيارات بإنشاء وحدة اسمها وحدة روفر للتعلم Rover Learning business . كما أنشأت هيكلًا تنظيميًا مرناً وأفقياً يتناسب مع العمل كفريق ومع عمل كل فرد بمرونة واستقلالية. كما تستطيع القيادة تبسيط الإجراءات والعمليات في مختلف أنحاء الإدارة بالمنظمة.

وتؤدي القيادة دوراً مهماً في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة لتسهيل المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة. وقد استطاعت المنظمات التي تبنت إدارة المعرفة أن تتغلب على المشاكل، من خلال فرق العمل من مختلف الإدارات، ومن ثم كان يتم التوصل

إلى حلول مبتكرة ومتميزة، من خلال العصف الذهني في فريق العمل<sup>(25)</sup>.

ويجب على القيادة إنشاء الهيكل التنظيمي المناسب لإدارة المعرفة، من خلال تشكيل مجلس استشاري يضم معظم المديرين بالإضافة إلى ممثل للإدارة العليا، ويمكن أن يضم المجلس استشاريا خارجيا لإدارة المعرفة، إذا رأت المنظمة أو الوحدة المحلية ذلك. ويقوم المجلس بوضع خطة تفصيلية لخطوات تطبيق المفهوم في إطار ما تم الاتفاق عليه من أهداف.

#### 4- تنفيذ إدارة المعرفة:

ويكون ذلك عن طريق استيفاء المدخلات المطلوبة وإزالة العقبات الموجودة التي تعيق إدخال المفهوم.

ومما لا شك فيه أن تطبيق إدارة المعرفة في العديد من المنظمات قد ارتبط باهتمام القيادة بإدارة الموارد البشرية وتوفير فرص التدريب والتعلم أمامها. وتستطيع القيادة توفير فرص وأساليب التعلم أمام العاملين من خلال إتاحة تداول المنشورات الداخلية والفيديوهات والمحادثات الصوتية وإتاحة فرص التدريب أمام العاملين، سواء من خلال الرؤساء المباشرين أو للدوران للوظيفية أو فرق العمل<sup>(26)</sup>.

وفي شركة Rover، كان كل فرد مسؤولا عن التعلم وعن استمرار عمله في الشركة. وكان يتم النظر إلى التدريب والتعلم المستمر كفرصة يجب أن نغتنم من أجل التنمية الشخصية والعملية والاستمرارية Personal Development، حيث يتم تلخيص التعلم

والمهارات التي اكتسبها الفرد من خلال الجهات ومن خلال التعليم والتعلم. وهذا يؤدي إلى وجود أساس قوي لخطة تنمية شخصية، ويتم إعدادها من قبل الفرد والمدير من أجل تحقيق الأهداف المهنية لكل فرد من المنظور الشخصي ومن منظور المنظمة.

وتشجع الشركة العاملين على الالتحاق بالبرامج التدريبية، سواء التي تنظمها لهم أو التي يرغبون في الالتحاق بها في مقابل تحمل التكلفة عنهم. وتهدف الشركة من هذه البرامج التدريبية إلى تنمية المهارات المهنية، واكتساب خبرات عن التكنولوجيا الحديثة، وتوسيع الرؤية الشخصية والتنظيمية، مما يؤدي إلى خلق البيئة والفرص المناسبة للتطوير والتحديث. وتوفر الشركة للعاملين المواد التي تساعد على التعلم مثل المذكرات السنوية، والكتيبات، وشرائط الفيديو.

وقامت قيادة شركة سيميكوندكتور بنشر مفهوم مشاركة المعرفة، من خلال تنظيم ورش عمل خاصة بالشركة تحت مسمى: قيادة التغيير، وكان على كل العاملين بالمنظمة حضور هذه الورش، وكان الغرض منها أن يفهم جميع العاملين رؤية المنظمة، ومن ناحية أخرى كانت وسيلة لإشعر كل عامل أن الشركة تحتاج لأفكاره وارتباطه بعمل هذه الرؤية الحقيقية.

وعلى هذا الأساس تم تكوين ثمان فرق حركة Corporate A ction Teams (CATS). وتتيح الشركة للفرصة للعاملين للتواجد في أماكن معينة لشرب القهوة، دون تفيد بمستوي أو درجة وظيفية، وذلك

يؤدي إلى التشارك في المشاكل والأفكار ويؤدي إلى فرص لتقابل القيادات العليا مع الموظفين. كما قامت الشركة بتمكين العاملين وإعطائهم الموارد اللازمة المشجعة على التنمية المستمرة والشخصية لمعرفتهم.

وإلى جانب الاهتمام بالتعليم المستمر والتدريب، تهتم القيادة بتمكين العاملين وتفويضهم، وتوفير الأمان الوظيفي لهم، وتغيير نظام التقييم والمكافآت، وذلك لإيجاد طرق أكثر فعالية لمكافأة عمل الفريق، وتشجيع العاملين على الابتكار والقيام بمخاطر محسوبة، من أجل التنمية المستمرة والتعلم من النجاح والفشل، وبحسن اختيار الرؤساء المسؤولين عن إدارة المعرفة الذين يجب أن يتصفوا بالرغبة في التعلم، والعقلية المتفتحة، والتواضع والفضول، والحرص على معرفة المزيد من المعلومات.

وتتولى القيادة في هذه المرحلة: تصميم شبكة المعلومات الخاصة بالمنظمة، وتحديد وتوثيق تجارب المنظمة التي تعد معرفة وأفضل الممارسات، ثم تخزينها جميعاً بطريقة مناسبة، لتصبح نواة للمعرفة الموجودة في المنظمة.

#### 5- تقييم إدارة المعرفة:

يتم القيام بعملية التقييم لتحديد ما إذا كان من الأفضل استكمال تنفيذ سياسة معينة بالطريقة نفسها، أو القيام بتغييرات للوصول للأهداف الموضوعة. ويستطيع القائد أن يقيم تطبيق إدارة المعرفة، من خلال استقصاء آراء العاملين حول مدى تحقيق المنظمة للأهداف

الخاصة بإدارة المعرفة، مع معرفة آرائهم ومقترحاتهم للتحسين، وبحث الشكاوى إن وجدت ويمكن للقائد هنا تشكيل فريق التقييم تحت إشراف إدارة المعرفة (مدير المعرفة) بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية.

وهناك بعض التحديات التي تواجه القيادات المحلية في إدارة المعرفة من أهمها: عدم وجود حافز قوي لدى العاملين لكي يشركوا زملاءهم معهم في معرفتهم، ومقاومة التغيير الذي يصاحب تطبيق المفهوم، ووجود بعض المعلومات السرية التي يصعب الإفصاح أو الإعلان عنها. ويضاف إلى ذلك ارتفاع تكلفة نقل المعرفة واحتمال تغيير محتواها بطريقة مقصودة أو غير مقصودة، خاصة عند تخزينها، وعدم قدرة بعض الأشخاص على التعبير عن معرفتهم بطريقة مكتوبة. وفي استراليا، تواجه الحكومات المحلية عدة مشكلات من أهمها فقد المعرفة والقرارات المتواضعة وعدم القدرة على التعلم (65% من الحكومات المحلية المبحوثة أكدت فقدانها للمعرفة، بسبب ترك الأفراد منظماتهم إلى منظمة أخرى). ويرجع فقد المعرفة إلى وجود خلل في فريق العمل، بسبب من التقاعد وتواضع موارد ومصادر المعرفة.

وهناك مشكلة نقص التعاون بين القطاعات في مجال تبادل المعلومات والمساهمة في انتقالها بين أجزاء القطاع الخاص. ويرجع ذلك إلى فقد الثقة المتبادل والذي يؤدي بدوره إلى عدم القدرة على تكوين شبكات من العلاقات بين المنظمات. كما أن ما يتسم به القطاع

الحكومي من بيروقراطية وهيراركية يؤدي إلى صعوبة تبادل المعلومات والمساهمة في انتقالها.  
**متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:**

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات. وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات:

### **1- الهياكل التنظيمية:**

مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.  
ويعتمد الهيكل الوظيفي على التخصص وتقسيم العمل، تبعاً للوظائف. ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد. ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محدودة.

وكذلك الأمر بالنسبة للهيكل المتعدد التقسيم الذي هو عبارة عن مجموعة من الهياكل الوظيفية المنفصلة ولكنها مقسمة بناء على المنتج أو العملاء أو الموقع الجغرافي. ولا يوجد في هذا الهيكل تدفق معرفي فعال لأنه لا توجد علاقة مباشرة بين العاملين في منتجين مختلفين أو في مناطق جغرافية أو مع عملاء مختلفين.

أما الهيكل المصنوفي، فالهدف منه هو دمج مزايا الهيكل الوظيفي مع الهيكل المتعدد التقسيم، للجمع ما بين الكفاءة العالية للهيكل الوظيفي ومرونة وسرعة استجابة الهيكل المتعدد التقسيم. ويرى البعض عدم مواءمته لإدارة فعالة للمعرفة، لأن كل فرد يكون لديه مسئوليات محددة وإن كانت متعددة، ولا يستطيع الحراس عنها فنشاطه دائماً خاص بوظيفة معينة لمنتج معين أو لمشروع معين، ولا يوجد بينه وبين أفراد المنظمة قنوات اتصالات مفتوحة.

وعلى الرغم من عيوب الهيكل المصنوفي، فهو أكثر الهياكل المسابقة مرونة. ويؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق وعلى علاقات شخصية متبادلة أفضل مما يؤدي بدوره إلى وجود قنوات اتصال أقوى وأسرع من الهياكل الوظيفية أو المتعددة التقسيم، وهذا معناه إمكانية لتبادل المعرفة داخل المنظمة وتوافق أكثر بين الثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة.

وإلى جانب الأشكال السابقة، هناك هياكل أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة مثل الأفقية إلى ما لا نهاية، وشبكة العنكبوت، والهياكل المعكوسة. وتتميز المنظمات الأفقية إلى ما لا نهاية Infinitely Flat



بقلة عدد المستويات بها، بالمقارنة بالتنظيم الهرمي. وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيداً عن القيادة التنظيمية، وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة.

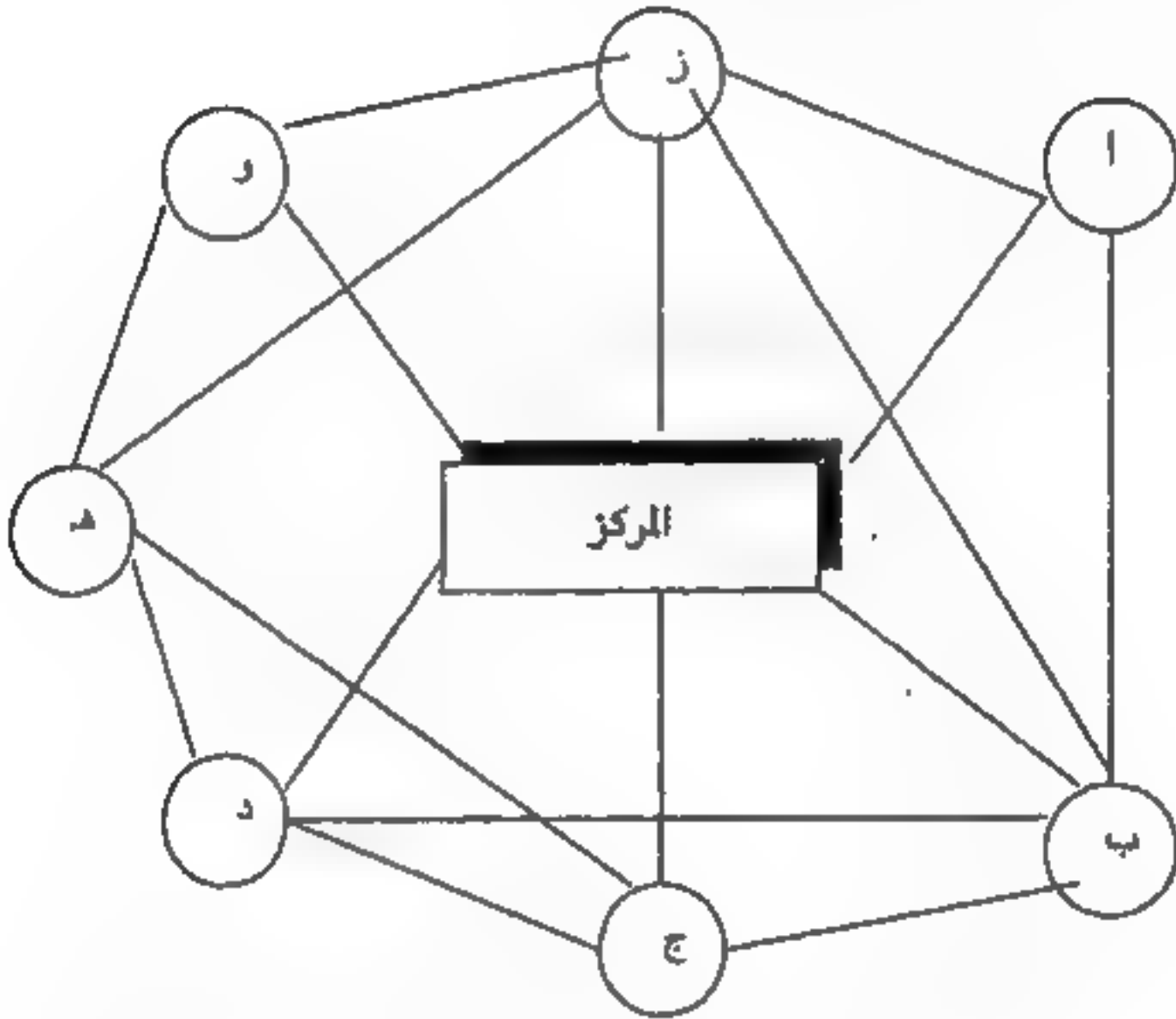
ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين: المركز والأطراف، ويعمل كل طرف على حدة بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى، ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز. وبما أن عدد المستويات التنظيمية محدود، يكون تبادل المعلومات بينها سريعاً، لأن مرورها عن طريق المركز يكون سريعاً بدوره.

أما الهيكل الشبكي (العنكبوت) Network or Spiders Web، فهو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة، ولكن لكل تخصصه، وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى بشبكة "العنكبوت"، وذلك لأن الصلة أو الارتباط بين الوحدات كلها متكامل، ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتم بالقوة.

وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية أو الـ Hierarchy ويكون دور المركز تجميع المعلومات والمعرفة وتخزينها بطريقة فعالة، وتوزيعها على الوحدات، والمركز لا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه، وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عن طريق قنوات الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضاً مع الوحدات الأخرى.

ويمكننا القول بصفة عامة إن الهيكل العنكبوتي يعمل بكفاءة عندما يكون هناك احتياج إلى معرفة وخبرة عالية في الأطراف والفروع، وحيث تكون هناك حاجة للاتصال بين الأطراف ببعضها البعض لتبادل الخبرات وحيث يكون الإبداع والمرونة أهم من كفاءة المركز وسيطرته على التنظيم.

### الهيكل العنكبوتي:



وتوجد المنظمات المعكوسة Inverted Organizations في القطاع الخدمي، حيث يكون أهم فرد للمنظمة هو العميل، وبالتالي نجد أن الفرد الذي يتعامل مباشرة مع العميل له أهمية كبرى في

المنظمة . ولذلك تقوم المنظمة بقلب هيكلها التنظيمي رأساً على عقب، بمعنى أن رأس المنظمة يكون أسفل والعاملين الذين يتعاملون مع العملاء يكونون أعلى المنظمة. وفي هذا الهيكل، يعمل جميع أفراد المنظمة من مديرين ورؤساء أقسام وموظفين لخدمة المنظمة التي تظهر للعملاء ولكنهم من ناحية الدرجة الوظيفية في أسفل التنظيم، ولكن من الناحية التنظيمية تم وضعهم على قمة التنظيم لأن أفراد المنظمة الآخرين جميعهم يعملون من أجلهم، ليمدوهم بالمعلومات، وليرشدوهم.

ويحتاج هذا النوع من التنظيم إلى تكنولوجيا مساندة على درجة عالية من التقنية والتخصص كما يجب أن يكون هناك تأكيد دام لتنفيذ القواعد التنظيمية، وتمكين للعاملين. وذلك لأن عدم وجود سلطة رسمية واضحة قد يكون غير مقبول من قبل المديرين، وذلك قد يثير المشاكل، وقد يظن الخط الأمامي للمنظمة من كثرة الاهتمام به، أنه متخصص إلى حد كبير ويبدأ في اتخاذ القرارات، وقد يصبح من الصعب للسيطرة عليه.

ولذلك يتطلب تحول أية منظمة إلى مثل هذا الهيكل التنظيمي المعكوس إلى وجود نظام خاص يدرب العاملين تدريجياً على أدوارهم الجديدة، لكي يتكيفوا ويفهموا التغييرات أثناء نمو المنظمة إلى تنظيم آخر لم يعتادوه من قبل، وبالطبع يحتاج ذلك إلى أنظمة جديدة في قياس الأداء ونظم مكافآت جديدة وذلك لكي لا يستمر العاملون في الأداء طبقاً لقياس الأداء التقليدي.

وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل:

• التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.

• التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي للمنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.

• التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

وقد قامت شركة روفر Rover الإنجليزية للسيارات بإنشاء إدارة تعلم كما تبنت هيكلًا تنظيميًا مرنا وأفقياً يتناسب مع العمل كفريق ومع عمل كل فرد بمرونة واستقلالية. وقد استطاعت الشركة أن تتحول من شركة خاسرة إلى شركة لها مكانتها العالمية في خلال خمس سنوات، بفضل تبنيها واهتمامها بالمعرفة.

وفي عام 1991، كانت شركة ناشيونال سيميكوندكتور National Semiconductor - شركة تعمل في مجال التكنولوجيا - تعاني تعثراً، حيث وصل حجم خسائرها إلى 150 مليون دولار في العام، وكانت تتمتع بمركزية شديدة وبهيكل تنظيمي هرمي، وكان من مشاكل الشركة أن المعلومات لا يتم تداولها

والمشاركة فيها في المنظمة. ولحل هذه المشاكل، تم تعيين قيادة جديدة للشركة قررت التركيز على إدارة للمعرفة في المنظمة. وبعد أقل من 4 سنوات، تحسن موقف الشركة كثيراً، حيث أصبحت إيراداتها 2 مليار دولار وبلغت أرباحها 130 مليون دولار. ومن الأشياء الملفتة التي حدثت خلال هذه السنوات الأربعة، أن الهيكل التنظيمي للشركة أصبح أكثر أفقية ومرونة.

## 2- الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين . ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي بالتالي تمثل عوامل إيجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.

كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبني المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في

المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة.

وهنا، لابد من تطوير للثقافة السائدة في المجالس المحلية أو في المنظمة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها. ولقد أكدت الدراسات أن المجالس المحلية في أستراليا تفتقد بصورة قوية ثقافة تبادل المعلومات والمعرفة والمساهمة في انتقالها . وتتطلب عملية تطوير الثقافة السائدة إلى ضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير هذه الثقافة، وحول مدى الاستفادة التي يمكن للمنظمة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة، وكذلك بيان إلى أي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب مثل هذه الثقافة.

وتأكيداً لأهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، عملت شركة روفر Rover الإنجليزية على تأسيس رؤية ومعتقدات تتناسب مع التركيز على التعلم لمشاركة المعرفة. فأصبح التعلم المستمر والمشاركة في المعرفة من الجوانب المهمة في ثقافة المنظمة. كما قامت إدارة شركة ناشيونال سيمي كونكتور National Semiconductor بتنظيم ورش عمل لخلق وتنمية ثقافة تنظيمية تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين.

### 3- دور القيادة في إدارة المعرفة:

مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. ولذلك، فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملاءمة لإدارة

المعرفة من نظريات أخرى. فنظرية سمات القيادة Trait Theory، يرى البعض أنها لا تتناسب تطبيق إدارة المعرفة. أما نظريات سلوك القائد Behavioral Theories، فهي أكثر ملاءمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة.

وتعتمد النظرية الظرفية أو للموقفية Situational Theory على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه، ومن أهم هذه للنظريات وأشهرها نظرية فيدلر: النظرية الظرفية Fiedler Contingency، وهي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أن هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد.

وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقيادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون Coordinator أو مسهلون Facilitators أو مدربون Coaches. ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله. وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين

في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر.

كما يجب أن يتحقق للقائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي. وإلى جانب ذلك، فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة.

#### **4- تكنولوجيا المعلومات:**

لتكنولوجيا المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات منذ أوائل التسعينيات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة. وقد مرت نظم التكنولوجيا التي تواكب عصر المعرفة بأربعة مراحل: فالمرحلة الأولى التي بدأت في عام 1992، وعلى كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات، لمنع إعادة تدوير العجلة، بمعنى البداية من حيث انتهى الآخرون وعد البدء من نقطة البداية كل مرة. وقد بدأت هذه المرحلة حوالي عام 1992 وتم فيها صنع قواعد بيانات جديدة للمشاريع وقواعد بيانات جديدة لأفضل الممارسات العملية، ..الخ. كما بدأت المرحلة الثانية بعد ذلك بالتركيز على العميل، وكان هدفها هو استخدام كل ما لدى المنظمة للوصول إلى أفضل الطرق لخدمة العميل، وكان تخزين البيانات هو محور كل العمليات، ولم يكن هناك تفاعل مع متلقي المعرفة. أما المرحلة الثانية



(1999-2001) والتي تم فيها التفاعل بين منلقي المعرفة والمعرفة، فأصبح هناك صفحات على شبكة المعلومات، يقوم المستخدم بالتفاعل معها، كما أصبحت هناك التجارة الالكترونية، والأعمال الالكترونية E-business، والمعاملات البنكية.. الخ. وقد أدت هذه المرحلة إلى حماس واهتمام عال بمفهوم المعرفة وإدارتها. وقد بدأت المرحلة الرابعة في عام 2001، حيث أصبح التركيز على كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة، وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع للمشاركة في المعلومات. وبذلك يصبح الاستثمار أكبر في الأفراد، والتوظيف الجيد، والبيئة الداخلية.. الخ. بمعنى أن التركيز على البنية الأساسية مقارنة بالتركيز على البنية الأساسية التكنولوجية في المراحل الثلاث السابقة.

وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet، وبرنامج تصفح Browsers، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات Data Filer، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات.

ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة يجب أن تتوفر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي (23): القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة، والقدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام، والتعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد، والقدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكد من

وجود تناقضات.

وكان انتشار المتصفح Browser بداية ظهور أنظمة إدارة المعرفة. وهذه النظم مختلفة ومتنوعة، فهي لا تتكون من تكنولوجيا واحدة، ولكنها عبارة عن مجموعة من الفهارس وبرامج استرجاع المعلومات وبرامج أخرى تعالج المعلومات لتكون مناسبة لمستخدميها، وهذا النظام يجب أن يخدم الجميع في المنظمة من إداريين وأفراد ومستشارين، وفي بعض الأحوال للعملاء والمراقبين، ومحتويات نظام إدارة المعرفة يجب أن ينظر إليها كأصل ثابت لكل منظمة، وهو لا يتم ابتكاره أو صنعه وتتميته لغرض معين، ولكن يجب أن يبقى كأساس لكل منظمة، مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب أن يحقق مواصفات معينة في الجودة، والحدثة، والعمومية، والشمولية، يناسب التغيرات والتطورات، السهولة في الاستعمال من قبل العاملين كلهم.

وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تقيد المنظمة في تحقيق اتصال أفضل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين. كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة.

ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الإلكتروني إلى مزيد من التعلم، من خلال الأداء، والتعلم الفردي، وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها. ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانيات أصبح هناك وظيفة جديدة

بمسميات مختلفة في المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة، وهي مدير  
المعرفة Department Chief Knowledge Office Knowledge  
Manager ، ويقوم مدير المعرفة بالآتي:

- نشر وتشجيع مشاركة المعرفة والتعلم المستمر.
- تصميم وتنفيذ ومراقبة والإشراف على البنية الأساسية للمعرفة  
الخاصة بالمنظمة، مما يتطلب معرفة عالية بتكنولوجيا المعلومات،  
بالإضافة إلى التنظيم والعلاقات التنظيمية.
- الاتصال بين موردي المعرفة والمعلومات الخارجية والمنظمة.
- التمتع بدرجة عالية من العلم بالتوثيق والمكتبات، وإن تكون لديه  
خبرة كافية بمجالات إعادة الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات الحديثة،  
 وإدارة التغيير وتنمية المنظمات، لأن كل ما سبق يتطلب كل هذه  
المواصفات

### **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم عمليات إدارة المعرفة:**

تعتبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات واحدة من المفاتيح  
الأساسية للكفاءة والفاعلية لعمليات الأعمال .. وإن حصول المنظمات  
على هذه التكنولوجيا ليس هو الضمان الوحيد لبقائها دون السعي إلى  
تكمالها بنجاح مع خطة الاستراتيجية للمنظمة . وتعتبر الاستراتيجية  
التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات هي واحدة من استراتيجيات أداة  
المعرفة .

تستخدم أداة المعرفة تكنولوجيا المعلومات لجمع وتدوين المعلومات والمعرفة وتحديد قيمتها، ونشرها ضمن المنظمة وتمكينها لتصبح معرفة لعمليات الأعمال ولتكون أكثر مبدعة ومجهزة ومفخرة لمنتجات وخدمات عالية الجودة ومنافس مرعب في الأسواق. (Brokesch, 1997).

تستفاد إدارة المعرفة من أنظمة تكنولوجيا المعلومات وبشكل خاص من الأنظمة التي تتخصص وتستجيب لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وتخصص بشكل مباشر لمهام تعلم المنظمة وإدارة المعرفة، وتلعب بيئة التنظيم دورا كبيرا في تسهيل أو عاقبة استخدامات تكنولوجيا المعلومات في العمل من حيث النظم والقوانين والتعليمات ومستوى التكنولوجيا والاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

وقد اهتم الباحثون بأنظمة تكنولوجيا المعلومات الاتصالات التي تقدم الدعم والإسناد إلى عمليات إدارة المعرفة، وتقضي مجالات الاستفادة إدارة المعرفة من تطبيقات نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فهناك من صنفها (Laudon & Laudon, 2004:316)

إلى مجموعة من الأنظمة.. وهي أنظمة المكتب Office System وأنظمة عمل للمعرفة Knowledge work system وأنظمة تعاون المجموعة Group Collaboration system وأنظمة الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligent System وتطرق باحثون آخرون إلى مفردات هذه الأنظمة وإبراج عدد من الأنظمة الفرعية التي تقدم استخدام أفضل للمعرفة من خلال تحويلها إلى منتج ملموس.

## 1- أنظمة عمل المعرفة (ابتكار المعرفة) " Knowledge work system"

يقصد بعمل المعرفة هو ابتكار معرفة ومعلومة جديدة مثل ابتكار عمال المعرفة لسلعة جديدة أو طرق عمل جديدة أو لتحسين الموجود منها ... ويجزئ عمل المعرفة الى عدة حقول متخصصة وكحقل يمتلك تشكيله مختلفة من أنظمة عمل المعرفة لدعم العمال في ذلك الحقل، والمحافظة على استمرار تجدد المعرفة .

وهناك العديد من نظم عمل المعرفة الأكثر تخصصا والتي تصمم بشكل خاص لترويج ابتكار المعرفة ومن هذه الأنظمة:

### ١- نظم التصميم بمساعدة الحاسوب Computer Aided Design systems

تعطي هذه النظم الانوات المتخصصة التي يحتاجها عمال المعرفة كالرسوم البيانية المتقدمة، ادوات التحليل، ادوات ادارة الوثائق والاتصالات . وتحتاج هذه الانظمة الى قوة حاسوبية مهمة من اجل الحل السريع للرسوم البيانية المتقدمة، أو الحاسبات المعقدة الضرورية لعمال المعرفة كالباحثين العلميين، مصممي المنتجات والمحاسبين الماليين، وتصمم محطات عمل المعرفة غالباً لمهام متخصصة في الاداء فالتصميم الهندسي لمهندس يتطلب محطات عمل تتطلب رسم تصاميم وقوة كافية للحصول الثلاثي الابعاد والذي يختلف تماماً عن محطات عمل المحلل المالي.

## ب- أنظمة الواقع الافتراضي: Virtual Reality System

تتيح تطبيقات الواقع الافتراضي تجربة مختلفة في التفاعل البشري مع الحاسوب عبر تكنولوجيا حاسوب متطورة. ويقصد بالواقع الافتراضي هو "ذلك الفرع من البيانات الحاسوبية Computer Graphics الذي يعمل على غمر المستخدم في بيئة اصطناعية افتراضية، ذات ثلاثة أبعاد والتخاطب بها والتأثير بها وذلك بالزمن الحقيقي" (الخباز، 2002: 15) وتستخدم تطبيقات V.R في التدريب الفضائي، صنع التصاميم، المجالات الطبية، الإظهار العلمي والتحكم عن بعد، الفن، وغيرها من التطبيقات الأخذة بالتزايد والتي تتوصل يومياً إلى ابتكارات جديدة تفتح آفاق جديدة للمعرفة الإنسانية وتطور كفاءة الواجهة البينية (التخاطبية) مع المستخدم والتي تشكل الجسر بينه وبين النظام الحاسوبي.

## 2- أنظمة الذكاء الاصطناعي (الحصول على المعرفة وترميزها)

### Artificial Intelligence System

عمل الباحثون ومنذ الخمسينات من القرن الماضي على تطوير أجهزة الحاسوب والبرامج في محاولة منهم للتوصل إلى أجهزة تحاكي عمل العقل البشري وطريقته في التفكير أو ما يسمى بالذكاء الاصطناعي وهو يعبر عن الجهود المبذولة لتطوير النظم المعتمدة على الحاسوب والتي يمكن أن تتصرف كبشر مع القابلية لتعلم اللغات، إنجاز مهمات مادية، استخدام المعدات المدركة بالإحساس، ومظاهرة خبرة الإنسان في اتخاذ القرار. وقد تبلورت ميادين الذكاء الاصطناعي في مجال إدارة المعرفة خلال :

## ١. النظم الخبيرة : Expert System .

إن نظام المعلومات لحل المشاكل عن طريق الحصول على المعرفة لاي مجال محدد ودقيق لشخص خبير يسمى بالنظام الخبير.. وتستخدم النظم الخبيرة لقبض المعرفة للعاملين الماهرين بصيغة مجموعة من القواعد والحقائق التي تضاف الى ذاكرة او ضمن خبرة التعلم المنظمي، ويساعد هذا النظام ايضا في اتخاذ القرار عن طريق طرح الاسئلة في صميم الموضوع وشرح الأسباب التي توضح افعال معينة . وتساعد النظم الخبيرة في مساعدة المنظمات لصناعة قرارات عالية الجودة باستخدام عدد قليل من الناس،

### نظام المنطق الضبابي Fuzzy Logic System

هي الأنظمة المعتمدة على للحاسوب لمعالجة البيانات الضبابية "وهي البيانات الغير كاملة او صحيحة جزئياً ان مثل هذه الانظمة تحل المشاكل الغير مهيكلة مع معرفة ناقصة وكما يفعل الإنسان" (Obrien,2004:316) . تستخدم التكنولوجيا المعتمدة على القواعد والتي تجيز الغموض لحل المشاكل التي لم يتم حلها سابقا، وهي تؤكد على مفاهيم وتقنيات متنوعة لاحتراز وتمثيل المعرفة الغير دقيقة ،او الغامضة، أو غير المؤكدة وغير الموثوق بها وتتمكن من ابتكار قواعد تستخدم قيم تقريبية ووهمية وبيانات غير كاملة وغامضة . وهي تحاكي بذلك طريقة الانسان في التفكير من خلال قاعدة (إذا حصل.....عندئذ ) ( If ....then ) . وهي بذلك تساعد بالحصول على المعرفة مهما يشوبها من غموض أو نقص أو عدم تأكيد.

## ب- الشبكات العصبية: Artificial Neural Network

وهي عبارة عن معالجات حاسوبية او برمجيات تعتمد معماريتها على محاكاة الهيكلة الشبكية لاعصاب الانسان وعقله ويمكن لهذه الشبكة من معالجة قطع متعددة من المعلومات في وقت واحد ويمكن ان تتعلم تنظيم المخططات والبرامج نفسها لحل المشاكل ذات العلاقة بها (Obrien,2003:G13) وتحاكي هذه التقنية تعامل الانسان عندما يواجه مواقف تتوفر لديه معرفة غير صريحة عن مجال معرفي معين اذ تتطلب منه هذه للمواقف الاستعانة بخبراته السابقة والتعلم مما يفعله في مثل هذه المواقف والتي قد لا يتاح له صورة طبق الاصل منها، وتسمى التقنية التي تعادل عبور هذه الفجوة بالشبكات العصبية . ومنها الحوسبة العصبية ( Neural Computing) او الشبكات العصبية الاصطناعية ( Artificial Neural Network) التي تستخدم في الحصول على المعرفة والاستدلال والتي توفر امكانيات تشغيل تقلد امكانيات تشغيل معينة للعقل البشري وتكون النتائج تمثيلا للمعرفة يعتمد بشكل متوازي مكثف واسترجاع سريع لكميات كبيرة من المعلومات ومقدرة على تمييز انماط اعتمادا على الخبرة (توربان، 2000: 8).

## ج- الخوارزميات الجينية : Genetic Algorithms

هي مجموعة من التعليمات التي تكرر لحل المشكلة وتشير كلمة (Genetic) الى سلوك الخوارزميات التي يمكن ان تشبه العمليات البيولوجية للتطور والهدف الاساسي للخوارزميات الجينية



هو تطوير نظم توضيح التنظيم والتطبيع الذاتيين على الاساس الواحد للكشف على البيئة بطريقة تشبه الكائنات البيولوجية ويوفر تحقيق مثل هذا الهدف امكانية خاصة في تمييز الانماط، والتصنيف والمصاحبة اي ان النظام يصبح قادرا على ان يتعلم كيف يتأقلم مع التغيرات (توربان، 2000: 938) .

### 3- أنظمة قاعدة المعرفة (لخزن المعرفة)

#### Data Base System

تحتوي قاعدة المعرفة على مجموعة من المعارف والخبرات المرتبطة بمجال معرفي معين ويتم تطوير قاعدة مستقلة لكل مجال معرفي لتمثل الخبرة التي اكتسبت من العمل والبحث في مجال معين على ان تتضمن القاعدة اكبر قدر من المعرفة يمكن الحصول عليه في المجال المحدد وهناك اساليب عديدة لتمثيل معرفة الخبراء مثل القواعد والحقائق والأطر (الحميدي وآخرون، 2005: 163) ويجب التمييز بين قاعدة معرفة للمنظمة وقاعدة معرفة للنظم الخبيرة إذ إن قاعدة المعرفة للتنظيمية تكون أكثر اتساعا وعمومية وتحتوي على المعرفة المجمعة والمكدسة لحل مشاكل متعددة (Turban, 2003:350) من ذلك يمكن القول بان تمثيل المعرفة في قاعدة البيانات يأتي بعد الحصول عليها من الخبراء والمصادر الموثوقة وبطريقة يمكن فهمها ثم ترجمتها الى قواعد او الى صور اخرى من تمثيل المعرفة .

#### 4- أنظمة المشاركة الجماعية (لمشاركة المعرفة)

تحتاج المنظمات الى دعم اعمال الجماعات الرسمية وغير الرسمية العاملة لديها والتي تكون تجاربها مصدر مهم لخبرات المنظمة والتي يمكن ان يطلق عليها جماعات الخبرة وهي جماعات غير رسمية من الافراد والعاملين في المنظمة واصحاب اهتمامات مهنية، مثل الجماعة الخاصة المهمة في نشاط الاقراض في اي مصرف ومن أنظمة تقانة المعلومات المستخدمة في المشاركة الجماعية هي (Laudon & Laudon, 2004: 323) :

##### أ- المشاركة الجماعية وأدوات التعاون عبر الشبكة Groupware & Web Collaboration

تبنى المشاركة الجماعية حول ثلاثة مبادئ أساسية هي :  
الاتصالات ،التعاون، التنسيق، والتي تسمح للمجاميع ان تعمل معاً في التوثيق، الجدولة، اللقاءات، ملفات الدخول المشترك ،قواعد البيانات المشتركة المتطورة، والبريد الالكتروني ووجدت المنظمات المؤكدة للمعرفة مثل الشركات الاستشارية، للمؤسسات القانونية، شركات ادارة الاموال ان أنظمة المشاركة الجماعية تمثل قوة خاصة لدفع الموجودات المعرفية، وان أدوات الانترنت مثل البريد الالكتروني، حوارات الاخبار الجماعية، النشر عبر الشبكة وعقد الملتقيات والمؤتمرات المباشرة (On line) والمحادثة والحوارات والتلفون والفيديو كل هذه الانوات تلاثم بشكل جيد المشاركة الجماعية وتعد بدائل منخفضة التكاليف للعمل الجماعي.

## ب- الانترنت وبيئات معرفة المنظمة The Internet Enterprise Knowledge Environment

يقدم الانترنت اساس لبيئات معرفة المنظمة عن طريق النصوص، الصوت، الفيديو، الشرائح الرقمية مشاركتها، وعرضها عبر واجهة بينية تقليدية بسيطة اضافة الى مساعدة المنظمة بتقديم خرائط المعرفة (Organizational Knowledge Maps) وهي أدوات لتعريف وتجديد مكان مصادر معرفة المنظمة .

إن بيئات معرفة المنظمة غنية جدا وواسعة ولذلك تبني بعض المنظمات بوابات مشاركة متخصصة ( Specialized Corporate Portals) . لمساعدة الافراد للإبحار عبر مصادر متنوعة للمعرفة (Enterprise Knowledge Portals) توجه الافراد نحو مواضيع المعرفة الرقمية وتطبيقات نظام المعلومات، ومساعدتهم في الاحساس بحجم المعلومات المتاحة وتعرض لهم أيضا كيفية تواصل معرفة المنظمة.

### 5-انظمة المكتب (لنشر المعرفة وتوزيعها) Office System

تعمل معظم البيانات وتتعامل مع عمل المعرفة وتأخذ مكانها في عمل مكاتب المدراء، يأخذ المكتب دورا كبيرا في تنسيق المعلومات ضمن المنظمة من خلال قيامها بإدارة وتنسيق عمل عمال المعرفة وربط عملهم مع كافة مستويات ووظائف المنظمة وتسهيل ربط المنظمة بالعالم الخارجي وبضمنهم الزبائن، المجهزين، البائعين ... وغيرهم "وهو عبارة عن نظام حاسوبي مثل معالجة الكلمات، البريد الصوتي، والصورى والذي يصمم لزيادة الإنتاجية لعمال

المعلومات في المكتب وتمتد عبارة (عاملو المكتب) إلى نطاق واسع من المدراء والكتبة الذين يعملون بمفردهم أو ضمن مجموعات ويمارسون الأنشطة التالية (Laudon & Laudon, 2004: 318-319):

- ترتيب عمليات التوثيق من إنشاء الوثائق، تخزينها، استرجاعها، تفريغها وتستخدم في ذلك تقنيات معالج الكلمات الناشر المكتبي، الناشر الإلكتروني، إدارة تدفق العمل.

- جدولة عمل الأفراد والجماعات ويستخدم في ذلك التقويم الإلكتروني، والمشاركة الجماعية والانترنت .

- الاتصالات عن طريق اللقاءات، تنظيم الصوت والاتصالات المستندة على الوثائق للأفراد والجماعات وتستخدم تقنية البريد الإلكتروني، البريد الصوتي، نظام الرد الصوتي .

- تنظيم البيانات التي تصل من الموظفين، الزبائن، والتجار وتستخدم في ذلك تكنولوجيا قواعد البيانات، تفريق الأوراق، واجهة المستخدم الصديقة... وتهدف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات إلى زيادة إنتاجية العاملين في المكتب. وهناك مجموعة من تطبيقات نظم المكتب التي تساعد في توزيع المعرفة وهي :

#### أ - معالج الكلمات: Words Processing

يعرف معالج الكلمات بأنه مجموعة من المكونات المادية للحاسوب والبرامجيات التي تقوم بإنشاء النصوص الكتابية والقدرة على عرضها من خلال الشاشة وتصحيحها وتخزينها على وسائط التخزين واسترجاعها وتشغيلها وطباعتها ... الخ، والتي تساعد في

اعداد التقارير، قوائم الاسعار، الاجراءات، اضافة الى المساعدة في الاتصالات بين المنظمات بعدد من النسخ المطبوعة .

#### **ب- الناشر المكتبي : Desktop Publishing**

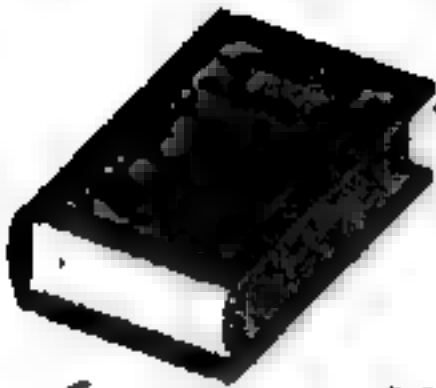
أصبحت برامج النشر المكتبي الوسيلة الوحيدة العلمية السهلة لوضع مستندات ووثائق يمتزج فيها النص مع الرسوم والصور، وتقدم امكانيات كبيرة للبحث والاسترجاع وسرعة الوصول الى البيانات المطلوبة وتوفير سهولة كبيرة في تحديد البيانات والمعلومات والمعرفة في إرسال وتوصيل الوثائق اما عن طريق الشبكات او الاقراص الممغنطة .

#### **ج- التنظيم الالكتروني للمواعيد : Electronic Calendaring**

وتعبر عن استخدام شبكة الحاسوب في تخزين واسترجاع جدول المواعيد والارتباطات الخاصة بالمدير ومراجعتها وتعديله في اي وقت من خلال الوحدة الطرفية الخاصة بها ،ويستخدم كوسيلة لتوصيل المعرفة اضافة إلى كونه منظم للوقت .

#### **د - نظام إدارة الوثائق : Document Management System**

ويستخدم لنقل صور الوثائق الى اشكال رقمية ويستعمل في خدمة شبكة العمل لتحرير البيانات الرقمية في قرص التخزين الليزري والعمل على توفير المعلومات والمعرفة لمستخدميها الذين يتعاملون مع هذا النظام بالمحطات الطرفية. ويفيد هذا النظام بتصوير الوثائق التاريخية المهمة وتخزينها ومن ثم استرجاعها عند الحاجة اليها .



الفصل الخامس

تطبيقات ادارة المعرفة

في المكتبات ومرافق المعلومات



إذا كانت العديد من دول العالم قد مرت بالتحويلات التي فرضها عصر المعرفة ومجتمعات المعرفة والتي كان لها انعكاساتها على المكتبات ككيان مهم، فإن المكتبة تواجه اليوم تحديات كبيرة تتمثل في نقص الموارد المالية، وتغير احتياجات وتطلعات المستفيدين، وما تعانيه من منافسة شديدة وبشكل حاد مع انتشار تقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة كالإنترنت والمكتبات الرقمية، والتي قد تسحب البساط من تحت المكتبات إذا ما ضلّت الأخيرة جامدة بدون أي تحرك نحو التغيير.

ويشير وين كإجابة حول ما الداعي لتطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية يقول " المكتبات الجامعية محاصرة ومضايق من جانبين : قلة الميزانية، و الطلب المتزايد من قبل الكليات وأعضاء هيئة التدريس والطلاب للحصول على المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة نابع من رسالة المكتبة بغض النظر إلى منافسة الانترنت والمصادر الالكترونية".

إن نجاح المكتبات يعتمد على قدرتها من الانتفاع والاستفادة من معلومات ومعرفة موظفيها من أجل خدمة احتياجاتها واحتياجات المستفيدين بشكل أفضل، حيث تعد معرفة وخبرات موظفي المكتبة أحد الأصول والممتلكات القيمة للمكتبة والتي يجب النظر إليها بشيء من التقدير والاهتمام.

إن الهدف الحقيقي من إدارة المعرفة هو تحقيق الفاعلية والاستمرارية للمنظمات، وبالرغم من أن أصل إدارة المعرفة وجدت



في حقل الأعمال إلا أن ممارساتها انتشرت في الحقول غير الهادفة للربح، وقد لوحظ العديد من المميزات التي تقدمها تطبيقات إدارة المعرفة للمؤسسات والمنظمات غير الربحية مثل تحسين الاتصال بين الموظفين واتصالهم كذلك بالإدارة العليا وتيسير ثقافة المشاركة، وأن ضرورة بقاء وصمود المكتبات ومراكز المعلومات أمام نقص الموارد المالية و تلك التطلعات والحاجات للمستفيدين يدفع بقوة إلى ضرورة تبني تطبيقات إدارة المعرفة.

والحقيقة أن تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات أو غيرها من المنظمات لا يعني النجاح دائماً، بل يحتاج إلى التخطيط المسبق والتهيئة المناسبة، وفي هذا المجال وقد تمت بعض الدراسات حول عقبات تطبيق إدارة المعرفة والأسباب التي تؤدي إلى فشل هذا التطبيق، وقد نتج عنها تحديد عدد من الأسباب والعوائق

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
- الافتقار إلى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة.
- الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.
- الافتقار إلى الإدراك لدور إدارة المعرفة وفوائدها.
- الافتقار إلى وجود تكامل بين نشاطات المنظمة المتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي.
- الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة.

- الافتقار إلى الوقت الكافي لتعميم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.

- الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة للمعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفء.

ولعله من المناسب هنا أن نشير إلى أنه وفي السنوات القليلة الماضية اهتم الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات (أفلا) بإدارة المعرفة وتطبيقاتها في المكتبات حيث أنشأ الاتحاد قسم خاص عام 2003 يسمى " قسم إدارة المعرفة" ومن أهم أهدافه:

- دعم ثقافة تطبيق إدارة المعرفة في بيئة المكتبات والمعلومات.

- عمل إطار دولي للاتصال للمهني وفهم طبيعة وأهمية إدارة المعرفة.

- تتبع تطورات إدارة المعرفة والتعريف بتطبيقاتها العملية في المكتبات.

ويرى البعض أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر مثل: أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة، بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق. كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة، وإلى جانب ذلك، يجب أن تكون هناك القيادة التي تشجع على تبني إدارة المعرفة، إذ يتعين أن تتوفر فيها القدرة على شرح الرؤية للأخرين، وأن تكون قدوة لهم.

ومن المهم جداً كذلك لإدارة المعرفة في المكتبة أن تكون هناك سياسة لإدارة المعرفة وأن تكون واضحة ومفهومة جيداً من قبل الموظفين، لأن مثل هذه السياسة ستوضح للموظفين أي أنواع المعرفة تحتاجها المكتبة لإدارتها والمشاركة فيها، كما يفيد ذلك أيضاً في أن تقوم المكتبة بخزن وإتاحة المعرفة والمعلومات الصحيحة واللائمة لإفادة الموظفين والمكتبة منها.

### متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات. وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات:

### الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه البناء والإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمكتبة ومركز المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضاً خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية. وليس هناك هيكل تنظيمي جاهز يمكن تطبيقه في أي مكتبة أو مركز معلومات لذا، تقوم كل مكتبة على حدة بتصميم هيكلها التنظيمي وتطويره، وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمكتبات ومراكز المعلومات لعل من

أهمها حجم المكتبة ونوع للمكتبة وتقنية المعلومات وغيرها من العوامل.

وتستخدم المكتبات على اختلاف أحجامها وأنواعها العديد من أشكال الهياكل التنظيمي مثل الهيكل الهرمي و العمودي والأفقي والمصفوفي .. الخ، ويمكن أن نصف حال العديد من المكتبات خاصة الكبيرة إلى أنها تتخذ التنظيم الوظيفي بحيث يكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد. ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محدودة ومما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة ومهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

ويجب أن يتضمن التنظيم الأمثل في المكتبات ومراكز المعلومات شبكة اتصالات واضحة وفعالة تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه وبالعكس، وذلك بسرعة فائقة ودون عوائق، ولو استدعى الأمر تغيير أو تطوير الهيكل التنظيمي، ويقول همشري في هذا الصدد "من المعلوم أنه ليس هناك هياكل تنظيمية ثابتة أو جامدة في المكتبات ومراكز المعلومات، لأنه مع مرور الزمن وبتغير الظروف والأحوال، فإن هياكل المكتبات ومراكز المعلومات تصبح قديمة وغير مناسبة، وبهذا تصبح بحاجة

إلى إعادة تنظيم. ويقصد إدخال تغييرات وتعديلات مناسبة على الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات بغرض ضمان بقائها واستمرارها في أداء وظائفها بالشكل المطلوب"، ويشير إلى أن أحد الأسباب التي تدعو إلى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي هو تغيير إدارة المكتبة أو مركز المعلومات ورغبة الإدارة الجديدة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة، وهو ما يمكن تبنيه هنا للأخذ بزمام المبادرة والتحول إلى إدارة المعرفة.

وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل:

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشترك الجميع في تخليقها.
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

## الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين . ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي بالتالي تمثل عوامل ايجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدرة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة، كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبني المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي للتخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة.

ويؤكد شانهنق Shanhong في هذا المجال أن إدارة المعرفة ستصبح معها دماً جديدة داخل ثقافة المكتبة بحيث تشمل الثقة المتبادلة والاتصال المفتوح والتعلم و مشاركة وتطوير آلية عمليات المعرفة في المكتبات، والاستمتاع بعملية إدارة المعرفة.

## القائد ومدير المعرفة:

مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبلي وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. ولذلك، فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى. فنظرية سمات القيادة، يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة. أما نظريات سلوك القائد، فهي أكثر ملائمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة، وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه.

أما عن مدير المعرفة باعتبار أحد كواثر إدارة المعرفة، فهو يقوم بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة، حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الإستراتيجية منذ البداية.

وربما يتوجب على المكتبات ومراكز المعلومات. الراغبة في تبني إدارة المعرفة، استحداث مسمى لوظيفة تعنى بإدارة المعرفة داخل المكتبة أو المركز. ولأهمية هذا الدور الذي تقوم به هذه المبادرات - مبادرات إدارة المعرفة - في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وإدامتها، بدأت العديد من المنظمات في الولايات المتحدة

الأمريكية وفي أوروبا باستخدام ما يسمى ضابط المعرفة Chief Knowledge Officer (OKC) أو قائد المعرفة Knowledge Leader (KL)، ليتولى مسؤولية قيادة وإدارة المعرفة في هذه المنظمات، ويعتبر دور ضابط أو قائد المعرفة من أدوار الإدارة العليا، ويوازي دور مدير إدارة الموارد البشرية، أو إدارة المعلومات. وبالتالي، فإن دور قائد المعرفة دور مركب متعدد الوجوه، يتضمن القيام بالمهام التالية.

- الدفاع عن المعرفة، فالتغيرات طويلة الأمد المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وسلوكيات الأفراد المتعلقة بالمعرفة، هي أمر ضروري، وهذه التغيرات تتطلب دفاعاً قوياً ومستداماً.

- تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة، ومراقبتها، بما يشمل ذلك من المكتبات، وقواعد المعرفة، وشبكات المعرفة، ومراكز البحوث، والبنية المنظمة المستندة إلى المعرفة.

- إدارة العلاقات مع مزودي المعلومات والمعرفة الخارجيين (شركات قواعد البيانات أو الشركاء الأكاديميون) ومناقشة العقود المتعلقة بالعمل معهم والتفاوض حولها.

- قياس وإدارة قيمة المعرفة بواسطة التحليل المالي التقليدي وغيره من أساليب القياس.

- قيادة تطوير استراتيجيات المعرفة، أي تركيز موارد المنظمة على نمط المعرفة الذي تحتاجه المنظمة من أجل إدارة عمليات المعرفة.

- بناء ثقافة المعرفة في المنظمة.



ويتضح في كتابات الكثير ممن كتبوا عن مهام مدير المعرفة بأن إدارة المعرفة في الغالب تركز على جوانب إدارية وكذلك على العلاقات والدور القيادي لمدير المعرفة، ولكن وبلا شك فإن الفرصة مواتية أمام مهنة المكتبات والمعلومات بشرط أن يحسن استثمارها ويهيئ ممتدنيها، ولتأكيد حجم فرصة وظيفة مدير المعرفة المتاحة أمام اختصاصيي المكتبات والمعلومات قام كل من (مكين) و(ستابلس) بدراسة ميدانية عام 2001 على عينة مكونة من 41 مدير معرفة يعملون بمختلف المؤسسات في أمريكا، وقد وجدوا بأن 20 منهم يحملون درجة عليا في التعليم وباختصاصات متنوعة بينهم 8 في مجال المكتبات والمعلومات والإنسانيات، و7 في إدارة الأعمال، و3 فقط في الهندسة، و2 في الحاسب. وهذا يؤكد الحاجة الأساسية لمهنة المكتبات والمعلومات في إدارة المعرفة<sup>(38)</sup>.

وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة في المكتبات تتطلب لمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، والتأثير فيهم وتحفيزهم والاستفادة من المعرفة الموجودة لتحقيق أعلى مستويات من الفاعلية والإنتاجية في المكتبات.

### **تقنية المعلومات:**

إن جمع واكتساب المعرفة هي نقطة البداية لإدارة المعرفة في المكتبات. وتقوم تطبيقات تقنية المعلومات بتوسيع مجال الحصول على المعرفة واكتسابها والرفع من سرعة جمع هذه المعرفة والتقليل من الكلف المصاحبة لذلك. فمن غير الممكن لإنتاج مثل هذه المهام

الاعتماد على العقول البشرية خاصة في هذا العصر الحديث الذي تتغير فيه المعرفة في كل يوم يمر. فالمعرفة المكتسبة يجب أن تجمع داخل مخازن المعرفة في المكتبات. وليست أهمية استخدام تقنية المعلومات في الخزن بسبب كمية المعرفة فقط، بل كذلك في استرجاع وتصنيف وأمن تلك المعرفة. ولا غنى عن تطبيقات تقنية المعلومات كذلك في استخدام وتبادل المعرفة كمصدر وأداة للإبداع المعرفي.

ولتقنية المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة. وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية، وبرامج للتصفح، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات، مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات، كما يجب أن ينظر لمحتويات نظام إدارة المعرفة كأصل ثابت لكل منظمة، وهو لا يتم ابتكاره أو صنعه وتنميته لغرض معين، ولكن يجب أن يبقى كأساس لكل منظمة، مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب أن يحقق مواصفات معينة في الجودة، والحدثة، والعمومية، والشمولية، يناسب التغيرات والتطورات، السهولة في الاستعمال من قبل العاملين كلهم.

ومن أجل إدارة المعرفة بفاعلية وكفاءة، فقد تم تصميم نظم خاصة بإدارة المعرفة، تهدف إلى جمع المعلومات، وتخزينها، واسترجاعها، ونقلها، وبحيث تعمل هذه الوظائف مع بعضها بشكل

متكامل. وهناك العديد من نظم إدارة المعرفة منها على سبيل المثال لا الحصر:

- نظم الذكاء الصناعي، وتشمل: النظم الخبيرة، والشبكات العصبية، ونظم المنطق الغامض، والخوارزميات الجينية.

- تكنولوجيا الشبكات، وتشمل: الانترنت، والانترانت، والاكسترانت، والوكيل الذكي.

- نظم المعلومات الإدارية الذكية المستندة على الويب.

- نظم دعم الإدارة، وتشمل: برامج الدعم الجماعي، نظم إدارة الوثائق DMS، ومستودعات البيانات، ونظم التنقيب عن البيانات، ونظم مساندة القرارات DSS.

وفي سبيل التقليل من النفقات المالية التي قد تجرّها تطبيقات التقنية في المكتبات لدعم إدارة المعرفة، يدعو وين Wen إلى الاستفادة من التقنية في خزن واسترجاع المعرفة لتشجيع إدارة المعرفة في المكتبات، فالتقنية والبرامج مفتوحة المصدر تعد من السبل المثالية لذلك برغم ما تحتاجه من مستوى علي من مهارات البرمجة، وكذلك هناك عدد من المكتبات لديها رخصة لاستخدام برامج ميكروسوفت على عدد من أجهزة الحاسب ولم تستفد من هذا العدد، لبرنامج وورد ميكروسوفت يمكن استخدامه في التوثيق والإجراءات المتعلقة بالعمليات المكتبية، وبرنامج اكسل ميكروسوفت في حفظ الإحصاءات وعمل الرسوم البيانية، وبرنامج ميكروسوفت

أكسس لعمل قواعد البيانات وتسهيل الاسترجاع، كما يمكن الاستفادة من خدمات الانترنت في هذا المجال كذلك.

ويمكن للمكتبة أو مرفق المعلومات وخاصة تلك التي لديها وفرة مالية أن تتبنى أحد أنظمة إدارة المعرفة المصممة لذلك من خلال التعاقد مع أحد الوكلاء المعتمدين بحيث يشمل ذلك خدمات ما بعد البيع كالصيانة وتدريب الموظفين على التعامل مع معطيات البرنامج لتحقيق أعلى فائدة ممكنة.

### **عمليات إدارة المعرفة في المكتبات ومرافق المعلومات :**

تتخلل إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات عدد من الأنشطة والعمليات:

#### **1- توليد المعرفة :**

تمثل عملية توليد المعرفة إيجاد المعرفة واكتشافها وتكوينها داخل المكتبة، ويتمثل ذلك في عدة أنماط:

- اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية، ويتم ذلك من خلال تدريب الأفراد، وتعليمهم، أو من خلال القراءة، وملاحظة الخبرات والتجارب، أو النشاطات المماثلة، أو من خلال الاستماع إلى المحاضرات.

- توليد المعرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة مسبقاً بواسطة التفكير والتحليل. فحينما يفكر شخص ملياً في موقف ما، وما الذي حصل، وما النتائج ذلك، وكيف تترابط الأشياء ببعضها، فإنه يكون في موضع توسيع معرفته من خلال إحداث تكامل بين

المعرفة السابقة وبين الانعكاسات الجديدة الناشئة عن عملية التفكير في ذلك الموقف.

- توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف، والتجربة، والإبداع، ويعتبر الإبداع أكثر المصادر قيمة لتوليد معرفة جديدة. وتكمن قوة الإبداع الفردي في أنه إبداع غير مسبق للتوجيه.

ويرى شانهونق Shanhong أنه يتوجب على المكتبات إنتاج وابتكار المعرفة في المجالات التالية :

• الإنتاج والابتكار النظري : وذلك من خلال تنمية البحوث النظرية والعملية في مجال المكتبات والمعلومات ومتابعة آخر التطورات في ذلك.

2- الإنتاج والابتكار في مجال التقنية : وذلك لإحراز نقالات نوعية في التقدم التقني والتحول من المكتبات التقليدية إلى المكتبات الالكترونية أو الرقمية وتعزيز وسائل التقنية لدعم إدارة المعرفة.

• الإنتاج والابتكار في مجال التنظيم: وذلك من خلال إيجاد مجموعة الأنظمة للتنظيمية الفاعلة والمتماشية مع العصر التقني للمكتبات لدعم وتقوية أنشطة إدارة المعرفة.

ويمكن لأخصائي المعلومات أن يسهم ويقوم بدوره في عملية تكوين المعرفة من خلال عمليات الاختيار والانتقاء وتتبع المعرفة الجديدة من خلال كتالوجات فهرس الناشرين المطبوعة فيها أو الالكترونية أو المباشرة باستخدام شبكة الانترنت. وينفرد بهذه

العمليات قسم التوريد الذي تقوم سياسة العمل فيه على إيجاد المعرفة الموجودة بالفعل.

وتعد خدمات الخزن والاسترجاع من الأنشطة التي تسعى مؤسسات المعلومات إلى تطويرها باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتصميم قواعد ونظم المعلومات المتخصصة بالإضافة إلى الاشتراك بقواعد البيانات المتوافرة على الأقراص المدمجة أو مباشرة على الخط أو عبر الإنترنت. وهذه الأخيرة أصبحت من مستلزمات مؤسسات المعلومات وذلك لتحقيق التكامل المعرفي. يضاف إلى ذلك أن معظم مؤسسات المعلومات، منذ أواخر السبعينيات ومطلع الثمانينيات، ومع تطور أجهزة الحاسوب والاتصالات، ولصعوبة استجابة مؤسسات المعلومات لاحتياجات المستخدمين المتجددة والمتزايدة، فإنها سعت إلى تحقيق التكامل المعرفي عبر المشاركة بمصادر المعلومات والبرامج التعاونية لاستغلال المعرفة المتواجدة والمتوافرة في مكتباتها وفي هذه العملية يبرز دور أخصائي المعلومات من خلال تنظيم المجموعة المكتبية بما في ذلك فهرستها وتصنيفها وتوحيد مقاييس التنظيم بالاعتماد على خطط مقننة، وكل ذلك يتجمع في قسم الفهرسة والتصنيف.

## 2- نقل ومشاركة المعرفة :

وفي هذه المرحلة يجب على المكتبات ومراكز المعلومات تهيئة البيئة المناسبة لمشاركة المعرفة بين العاملين وتشجيعهم على ذلك بل والتفكير جدياً في أولئك الذين يثرون حصيلة المكتبة

المعرفية، كما يلزم هنا تشجيع العاملين على التعلم من بعضهم البعض وتبادل الأفكار لبلوغ ما يسمى بالمنظمة المتعلمة. ولتحقيق أفضل اتصال بين العاملين لا بد من فتح قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية والسماح بتدفق المعلومات وتداولها بكل يسر وسهولة. وهنا يجب أن تتفهم القيادة أهمية نقل وتشارك المعرفة ومربودها على المكتبة أو مركز المعلومات.

والتشارك في المعرفة يعني عملية تداول المعرفة ونقلها من فرد لآخر داخل المكتبة، تنتقل داخل المنظمات إما بشكل مقصود، أو بشكل غير مقصود:

- الشكل المقصود: ويعني أن تنتقل المعرفة قصدياً داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية للمبرمجة بين الأفراد، كما تنتقل أيضاً من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال للوظيفية بين الأعضاء.

- الشكل غير المقصود: ويعني أن تنتقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية مثل لقاءات أعضاء المنظمة عند بردات المياه، وفي غرف المحادثة التي تخصصها المنظمات ليلتقي فيها أفراد المنظمة، واستخدام الانترنت ومجموعات المحادثة، واجتماعات (لقاءات) ما بعد العمل.

ويتم كذلك يتم توزيع المعرفة للضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار والتعلم، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها

بالوثائق والنشرات الداخلية. والمهم في عملية التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص للباحث عنها في الوقت الملائم.

كما أن تسهيل عملية نقل المعرفة، وتسهيل عملية إشراك الأفراد داخل المنظمة فيها لا يعني عدم وجود معوقات تحد من عملية التشراك، ومن أسباب تردد الأفراد في إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة ما يلي:-

- الخوف من حصول الناس الآخرين على ما يمتلكه أصحاب المعرفة من معرفة.

- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم بفقدانهم مصدر القوة التي يتمتعون بها، أي ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.

- مخاوف من احتمالية أن تكون منظماتهم تدعم الفردية والتنافسية.

- مخاوف من أن يتم نقل للمعرفة "الخطأ" وبالتالي تعريض المنظمة والآخرين للضرر.

- الشعور بانتفاء الفائدة والمصلحة الشخصية، فالأفراد الذين هم على

استعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة من المتوقع أن يحجموا عن إشراك الآخرين فيما لديهم إحساس أو شعور بأن ثمة فائدة أو تعويضاً ينتظرهم.



### 3- تطبيق المعرفة :

تعد هذه العملية المهمة للضرورة والهدف الأساس لإدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، فالمعرفة ما لم تطبق تكون من قبيل الثراء الفكري. وهنا يجب توجيه القاعدة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء في المكتبة أو مركز المعلومات في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي. ويمكن أن يكون استخدام المعرفة مباشر من خلال استخدام قواعد البيانات والمعرفة المجهزة للاستخدام كتلك التي يستخدمها المدراء في اتخاذ بعض القرارات، أو أن يكون تطبيق المعرفة بطريقة غير مباشرة كتلك المعرفة التي يحصل عليها موظف المكتبة من خلال الاتصال بالعاملين تبادل الأفكار والخبرات التي تنعكس على تحسين أداءه في العمل. وخلال هذا التطبيق للمعرفة تتولد معرفة جديدة داخل المكتبة أو مركز المعلومات وهكذا.

كما أن تقنية المعلومات في المكتبة تلعب دور مهم في تسهيل وتيسير الاستفادة من المعلومات المعرفة للموجودة في المكتبة، وتسهم كذلك في سرعة وصول للمعرفة لمن يحتاجها وسرعة استخدامها وتطبيقها في العديد من القضايا كحل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة.

وهنا يمكننا أن نشير إلى أنه ليس بالضرورة أن يكون أثر تطبيق المعرفة واضحاً وجلياً، أو أن يكون آنياً، بل يمكن يظهر ذلك مع مرور الوقت وذلك على جميع العناصر المتوقعة تأثرها بإدارة المعرفة من عاملين ومدراء وانتهاء بأداء المكتبة ككل. فالعاملون

يصبحون أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بأداء العمل، وطبيعة خدمات المعلومات وحاجات المستفيدين، وبالتالي تقديم خدمة مكتبية أفضل، وهو ما يمكن أن نعزوه إلى آثار ونتائج الوصول إلى ما يسمى بالمنظمة المتعلمة أو ما يمكن هنا أن نسميه بالمكتبة المتعلمة التي تشجع على تعلم الأفراد من بعضهم البعض وتبادل الخبرات والتجارب التي تتبلور في النهاية للرفع من مستوى الخدمة المكتبية وإدامة تولد هذه المكتبات وتنامي دورها ورسالتها من خلال استغلالها للمعرفة وتطبيقها. كما يتوفر للمدراء قاعدة معرفية غنية يمكن اللجوء إليها في أي وقت والاستفادة من معطياتها سواء في حل المشاكل أو تحسين الأداء أو اتخاذ القرارات الحاسمة والمهمة.



## قائمة المراجع



١٤ حسن حسين الببلاوي: ادارة المعرفة في التعليم، الاسكندرية: دار الوفاء لنديا للطباعة، 2007.

١٥ محمود قطر: إدارة المعرفة لم معرفة الإدارة؟. في : الملتقى العربي لأساليب الإدارة الحديثة بالمكتبات. الإسكندرية : 2005.

١٦ حسن الشخ: تقنيات ادارية حديثة في الادارة والاتصال الاداري، الاسكندرية: دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، 2010.

١٧ صلاح الدين الكبيسي. إدارة المعرفة .- القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005 .

١٨ احمد بدر، حشمت قاسم.- المكتبات المتخصصة: إدارتها وتنظيمها وخدماتها.- الكويت: وكالة المطبوعات، 1982.

١٩ احمد بدر، محمد فتحي عبد الهادي. المكتبة الجامعية: دراسات في المكتبات الأكاديمية والبحثية.- القاهرة: مكتبة غريب، 1982

٢٠ حامد الشافعي دياب. إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العملية.- القاهرة: (د. ن) 1994م.

٢١ حشمت قاسم. الانترنت ومستقبل خدمات المعلومات/ حشمت قاسم.- دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات.- ع2(1996)

٢٢ ربحي عليان: إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز التعلم.- عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.

✓ شريف كامل شاهين. الانترنت ومخاوفها: الرقابة مسئولية الفرد  
اولا/ شريف كامل شاهين. - مكتبات نت. - مج 1، ع 9 (سبتمبر  
2000)

✓ شعبان عبد العزيز خليفة . نشرعات الكتب والمكتبات في مصر  
- القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1997.

✓ عمر احمد الهمشري. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز  
المعلومات. - عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع 2001.

✓ ربحي عليان، أمين النجداوي. مقدمة في علم المكتبات  
والمعلومات. - عمان: دار الفكر، 1999.

✓ محمد أمين البنهاوي. إدارة العاملين في المكتبات. - القاهرة:  
العربي، 1984.

✓ محمد محمد الهادي. توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق  
المعلومات وتحديات المستقبل. - القاهرة: الدار المصرية اللبنانية،  
2008.

✓ محسن السيد العريني. التنمية المهنية للعاملين في المكتبات  
ومراكز المعلومات. - القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1994.

✓ العلي، عبدالستار. المدخل إلى إدارة المعرفة/ عبدالستار العلي،  
عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري. عمان : دار المسيرة،  
2006.

كـ نجم، نجم عبود. إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات .- عمان : مؤسسة الوراق، 2004 .

كـ همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان : مؤسسة الرؤى العصرية، 2001.

كـ الدوري، ز. العزاوي، ب. (2004): إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.

كـ الخيرو، ق.، جلال، س . (2004): أثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية. مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.

كـ الرفاعي، غ. ياسين، س. (2004): دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان المصرفي. مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.

كـ الروسان، أ. (2004): إدارة المعرفة والتعليم الإلكتروني. مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.

كـ حجازي، هـ. (2005) : إدارة المعرفة - مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان . الأردن.

كـ صبري، هـ . (2004) : العرب والمعرفة والمستقبل . مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.



١٠٠٠ عبده، ف. (2005) : واقع المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية في ظل غياب البلدية العربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

١٠٠١ عطية، خ. (2005) : أسس إدارة المعرفة . الملتقى العربي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة مكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة . الإسكندرية- جمهورية مصر العربية.

١٠٠٢ هادية فخر الدين خالد، إدارة المعرفة التنظيمية: المداخل النظرية ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة في مصر، رسالة دكتوراة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006 .

١٠٠٣ محمد محمد الهادي . التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر . - القاهرة : دار الشروق، 1993 .

١٠٠٤ - لالكستر . ف. و. وورنر . أ. ج. أساسيات استرجاع المعلومات (نظم استرجاع المعلومات) ؛ ترجمة حشمت قاسم . ط3 . - الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية، 1997 .

١٠٠٥ - أسامة السيد محمود . المكتبات والمعلومات في الدول المتقدمة والنامية . - القاهرة : العربي للنشر والتوزيع .

١٠٠٦ العرب والعولمة - ندوة مركز دراسات الوحدة العربية 1997 •

١٠٠٧ ثقافة تنظيم العمل - بيرجر، بريجيت - ترجمة محمد مصطفى غنيم إصدار الدار الدولية للنشر والتوزيع عام 1995 •

٢٥ - بناء ثقافة للمعايير - ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي -  
إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع - 2000.

٢٦ عبد الباقي عمر عبدالرحمن: تنظيم وإدارة الأعمال المكتبية،  
جامعة عين شمس القاهرة 1402هـ.

٢٧ مروان محمد خليفة: طريقة لكتابة تقارير فعالة، معهد الإدارة  
العامة عمان، الأردن 1989م.

٢٨ إبراهيم حمد القعيد: للتقارير الإدارية والفنية، دار المعرفة للتنمية  
البشرية، الرياض 1422هـ.

٢٩ فخري اسكندر: كتابة التقارير العلمية، للطبعة الأولى، منشورات،  
جامعة الفاتح، 1992م.

٣٠ فضل الله مهدي: أصول كتابة البحث وقواعد التحقيق الطبع  
الأولى، دار الظليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1993م.

٣١ أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال،  
الإسكندرية، مركز النخبة الإدارية 1988م.

٣٢ ناصر محمد العديلي: إدارة السلوكي التنظيمي، الرياض؛ معهد  
الإدارة العامة 1414هـ .

٣٣ لطفي راشد محمد: الاتصالات الإدارية، الرياض، مطابع  
الفرزيق، 1404هـ .

٣٤ كارين، كاليش، كيف تجري عرضاً تقديمياً رائعاً، ترجمة  
عبدالكريم الفصيل، الرياض، مكتبة جرير 2000م.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
3	المقدمة
	الفصل الأول
7	مفهوم المكتبة المدرسية وأهدافها ووظائفها
10	أنواع المكتبات
10	أولا : المكتبة العامة
13	ثانيا : المكتبة للمدرسة
15	ثالثا : المكتبة الأكاديمية "الجامعية"
16	رابعا : المكتبة المتخصصة
19	خامسا : المكتبة الوطنية
20	سادسا : مراكز المعلومات
36	مرافق المعلومات
	الفصل الثاني
43	إدارة المكتبات وموافق المعلومات
45	تعريف الإدارة
46	مستويات الإدارة
47	نشأة الفكر الإداري وتطوره
48	الإدارة كممارسة
48	الإدارة كفكر
49	الإدارة كعلم مستقل
50	مدارس الفكر الإداري

رقم الصفحة	الموضوع
50	أولا : المدرسة للكلاسيكية
51	النظرة البيروقراطية
56	نظرية الإدارة العلمية
61	المدرسة السلوكية وحركة العلاقات الإنسانية
62	مبادئ للمدرسة السلوكية
64	أهم نظريات المدرسة السلوكية
68	أهمية الإدارة
69	وظائف الإدارة
70	أهمية إدارة المكتبات وأهدافها
71	أهداف إدارة المكتبات
73	خصائص إدارة المكتبات ومميزاتها
74	وظائف الإدارة بالمكتبات
75	أولا : التخطيط
86	ثانيا : التنظيم
96	ثالثا : التوجيه
103	رابعا : الرقابة
109	الفصل الثالث : الاتصال الإداري
111	تعريف الاتصال
111	أهمية الاتصال الإداري
113	عناصر الاتصال ..
115	أنواع الاتصال

رقم الصفحة	الموضوع
117	مبادئ الاتصال الفعال
119	وسائل الاتصال التحريرية
125	مصادر البيانات والمعلومات
125	طرق جمع البيانات والمعلومات
126	ترتيب وتنظيم البيانات والمعلومات
127	تفسير المعلومات وتحليلها
136	الجوانب الشكلية الإعداد التقدير
142	جسم التقدير
143	الملاحق والمراجع
149	فن الألقاء
154	الكتابة الإدارية
158	محاضر الاجتماع
167	نموذج لمحضر اجتماع لجنة للمكتبات
171	الفصل الرابع : إدارة المعرفة
173	مفهوم لِرادة المعرفة
175	أهمية إدارة المعرفة
177	نشأة إدارة المعرفة وتطورها
179	متطلبات لتطبيق إدارة المعرفة
184	نظريات وأنماط القيادة وعلاقتها بإدارة المعرفة
192	الهيكل التنظيمية
195	الهيكل العنكبوت

رقم الصفحة	الموضوع
198	الثقافة التنظيمية
199	دور القيادة في إدارة المعرفة
201	تكنولوجيا المعلومات
	دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم
204	عمليات إدارة المعرفة
	الفصل الخامس : تطبيقات إدارة المعرفة في المكتبات
215	وموافق المعلومات
	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق
220	المعلومات .
223	الثقافة التنظيمية
	عمليات إدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق
229	المعلومات
237	قائمة المرجع



رقم الإيداع : 2012/8574  
الترقيم الدولي : 8-968-327-977-978

مع تحيات  
دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر  
تليفاكس: 5404480 - الإسكندرية





[illegible]

[illegible]



# الاتصال الإداري

## وإدارة المعرفة

مات

# الاتصال الإداري

## وإدارة المعرفة

### بالمكتبات ومراكز المعلومات

أحمد  
المصطفى  
مركز دراسات  
مكتبات جامعة القاهرة

Bibliotheca Alexandrina



1212346

الناشر

دار الوفاء للنشر والطباعة والتوزيع  
٥٩ ش محمود صدقي متفرع من الفيضى ميدان بشر - الإسكندرية  
تليفون: ٥١٠٤٤٨٠ / ٠١١٢٠٢ - الإسكندرية